



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Řízení pohledávek po splatnosti ve společnosti s ručením omezeným

Management of Overdue Receivables in the Limited Liability Company

Student: Bc. David Hanzlíček

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a daní

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. David Hanzlíček**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně  
Téma: **Řízení pohledávek po splatnosti ve společnosti s ručením omezeným**  
**Management of Overdue Receivables in the Limited Liability Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika pohledávek z právního, účetního a daňového hlediska
  3. Řízení pohledávek
  4. Praktická aplikace řízení pohledávek po splatnosti
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.  
DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 241 s. ISBN 978-80-7357-599-1.  
PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika: vybraná související ustanovení*. Olomouc: ANAG, 2009. 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

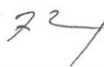
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1-3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 21. dubna 2017



Bc. David Hanzlíček

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Charakteristika pohledávek z právního, účetního a daňového hlediska .....	6
2.1	Účetní a daňové hledisko pohledávek .....	7
2.1.1	Účtování pohledávek při jejich vzniku.....	7
2.1.2	Evidence a zánik pohledávek .....	9
2.1.3	Oceňování pohledávek .....	9
2.1.4	Inventarizace pohledávek .....	10
2.1.5	Opravné položky k pohledávkám.....	11
2.1.6	Odpis pohledávky.....	13
2.1.7	Postoupení a vklad pohledávky .....	14
2.1.8	Pohledávky v daňové evidenci .....	15
2.1.9	Zápočet pohledávek.....	15
2.2	Právní hledisko pohledávek.....	15
2.2.1	Vznik pohledávek.....	16
2.2.2	Pohledávky za způsobené škody .....	17
2.2.3	Pohledávky z titulu bezdůvodného obohacení .....	18
2.2.4	Zánik pohledávky .....	18
2.2.5	Pohledávky dle občanského zákoníku.....	19
2.2.6	Kupní smlouva .....	21
2.2.7	Smlouva o dílo .....	22
2.2.8	Postoupení pohledávek a převzetí dluhu .....	23
2.2.9	Promlčení pohledávek .....	23
2.3	Zajištění pohledávek.....	23
2.3.1	Záloha.....	25
2.3.2	Zástavní právo .....	25
2.3.3	Pojištění pohledávek .....	26
2.3.4	Ručení.....	26
2.3.5	Bankovní záruka.....	26
2.3.6	Dokumentární akreditiv.....	27
2.3.7	Smluvní pokuta .....	28
2.3.8	Úroky z prodlení.....	28
2.3.9	Výhrada vlastnického práva .....	29
2.3.10	Směnky.....	29

2.4	Cese pohledávek .....	30
2.4.1	Faktoring .....	30
2.4.2	Forfaiting .....	31
2.4.3	Sekuritizace .....	31
2.4.4	Kapitalizace pohledávek .....	32
3	Řízení pohledávek .....	33
3.1	Náklady na řízení pohledávek .....	35
3.1.1	Ovlivňování pohledávek .....	36
3.1.2	Zajištění pohledávek .....	37
3.1.3	Credit management .....	37
3.2	Vymáhání pohledávek .....	38
3.2.1	Mimosoudní vymáhání pohledávek .....	38
3.2.2	Soudní vymáhání pohledávek .....	40
4	Praktická aplikace řízení pohledávek po splatnosti .....	45
4.1	Představení společnosti .....	45
4.2	Řízení pohledávek v podniku .....	46
4.2.1	Vznik pohledávek a jejich cyklus .....	48
4.2.2	Zajištění pohledávek .....	49
4.2.3	Vymáhání pohledávek po splatnosti .....	50
4.2.4	Analýza pohledávek po splatnosti .....	51
4.3	Hodnocení pohledávek na základě ukazatelů finanční analýzy .....	53
4.4	Návrhy a doporučení .....	54
5	Závěr .....	57
	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam zkratk .....	62
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Pohledávky. Součástí oběžného majetku aktiv každé firmy, která chce uspět v současném konkurenčním boji mezi ostatními podniky v daném oboru. V utopické představě by bylo samozřejmě ideální uzavírat všechny obchody na základě hotovostní platby, která by probíhala bezprostředně po dodání zboží nebo služeb. A protože jsou pohledávky neodmyslitelnou součástí podnikatelského prostředí, je nutné k nim i tak přistupovat. Podnikatelská praxe nabízí několik možností jejich preventivního zajištění, zákon umožňuje uplatnit zákonné zajišťovací prostředky a také je důležité mít nastaven efektivní systém řízení pohledávek v podniku.

Cílem této diplomové práce je praktická aplikace systému řízení pohledávek v konkrétní společnosti s ručením omezeným. Vyhodnotit pohledávky od jejího vzniku až po jejich zánik, tedy až po úhradu odběratelem. Vzhledem k tomu, že některé smlouvy jsou v konkrétním podniku uzavírány na delší dobu je právní úprava popsána ke stavu platnému k 1. 1. 2017 s rozdílným pohledem, u některých legislativních úprav, podle stavu před právní reformou. Tato reforma představuje skončení platnosti občanského a obchodního zákoníku a jejich nahrazení novou právní úpravou. V praktické části práce jsou teoretická východiska aplikována na konkrétní společnost s ručením omezeným.

V této práci je použita metoda analýzy, syntézy, metoda komparace a dedukce.

Druhá kapitola popisuje pohledávky z právního, účetního a daňového hlediska. Je zde charakterizován vznik pohledávek ze všech těchto hledisek, právní úprava zajištění a vymáhání pohledávek po splatnosti. V kapitole je také nastíněna problematika opravných položek a možnosti daňového odpisu pohledávek.

V třetí kapitole je teoreticky charakterizován systém řízení pohledávek. Především je tato kapitola zaměřena na možnosti ovlivňování pohledávek a na řešení pohledávek po splatnosti, tedy možnosti vymáhání pohledávek po splatnosti soudní i mimosoudní cestou.

Praktické zaměření práce je ve čtvrté kapitole charakterizováno systémem řízení pohledávek v konkrétní obchodní korporaci. Právní formou této korporace je společnost s ručením omezeným. Je zde charakterizován skutečný systém řízení pohledávek. V závěru práce jsou navrženy možné návrhy a doporučení na zlepšení systému řízení pohledávek.

## 2 Charakteristika pohledávek z právního, účetního a daňového hlediska

Pohledávky představují velmi specifickou formu majetku a je možné na ně pohlížet z několika hledisek. Z účetního hlediska řadíme pohledávky jako významnou položku rozvahy, a to konkrétně její aktivní části. Pohledávku lze chápat jako nástroj k překlenutí časového nesouladu mezi příjmem peněz nebo jiného protiplnění a výnosem či uskutečněným výkonem. Z právního hlediska jsou pohledávky a všeobecně všechny závazkové vztahy upraveny ve čtvrté části zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen NOZ), který říká, že pohledávky představují právo věřitele na plnění od dlužníka a dlužník má povinnost toto plnění splnit.

Na pohledávky můžeme pohlížet nejen jako na statickou veličinu, která je součástí finančních výkazů, a to zejména rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow. Lze na ně pohlížet jako na významnou veličinu při finančním řízení podniku. Sumu pohledávek nalezneme ve značném množství výpočtů při posuzování finančního zdraví podniku. Pohledávky mají využití ve finanční analýze při výpočtu ukazatelů aktivity, jako součást ukazatelů likvidity podniku a také v mnoha dalších.

Pohledávky se promítají ve velké míře v dodavatelsko-odběratelských vztazích. U podniku, který se prezentuje jako finančně zdravý, by měla být doba obratu pohledávek delší jak doba obratu závazků. Toto pravidlo je důležité zejména pro zachování dobré likvidity, tj. schopnosti podniku dostát svých závazků. V případě velkého množství neuhrazených pohledávek se podnik dostává do druhotné platební neschopnosti a toto se přenáší na ostatní subjekty se kterými podnik v platební neschopnosti obchoduje. Jak uvádí Bařinová: *Pro každou společnost je nezbytností mít pohledávky pod neustálou kontrolou finančního managementu a mít vytvořená opatření pro případ, kdy dlužník neuhradí svůj závazek včas.*“

Pohledávky lze dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé pohledávky mají splatnost do jednoho roku, dlouhodobé představují ty ostatní. Pohledávky je také možno členit dle několika dalších hledisek, a to zejména:

- dle místa vystavení (tuzemské, zahraniční)
- dle jednotlivých odběratelů. (Bařinová, Vozňáková 2007)

Pohledávky jsou také děleny v rámci účtové osnovy pro podnikatele, kde jsou zařazeny ve třetí účtové skupině:



- pohledávky z obchodních vztahů,
- pohledávky vůči ovládané a ovládající osobě,
- pohledávky vůči osobě, která má v účetní jednotce podstatný vliv,
- pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení,
- pohledávky za zaměstnanci,
- pohledávky z titulu sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,
- pohledávky vůči státnímu rozpočtu,
- pohledávky z titulu poskytnutých záloh,
- ostatní pohledávky.

Druhá kapitola se bude dále zabývat pohledem na pohledávky z hlediska účetního, právního a daňového. Pochopení pohledávek ze všech těchto tří hledisek je důležité pro správné a efektivní řízení pohledávek ve společnosti.

## **2.1 Účetní a daňové hledisko pohledávek**

Jak bylo zmíněno v úvodu druhé kapitoly, pohledávky představují oběžnou část majetku podniku, a jejich výše a doba obratu má vliv na platební schopnost účetní jednotky. Pohledávky představují vyřešení časového nesouladu mezi uskutečnění účetního případu, tj. uskutečněním výkonu pro odběratele a příjmem peněz za tento výkon ze strany dlužníka. (Drbohlav, 2011)

Pohledávky jsou z účetního pohledu řešeny zejména:

- zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- vyhláškou 500/2002 Sb., kterou se provádějí některé ustanovení zákona o účetnictví.

Z hlediska účetnictví a účtování jednotlivých účetních případů týkajících se pohledávek je nutné brát v potaz i zákon o dani z příjmu a zákon o dani z přidané hodnoty.

### **2.1.1 Účtování pohledávek při jejich vzniku**

Podnikatel, který účtuje v soustavě účetnictví se řídí zejména Českým účetním standardem č. 017 – Zúčtovací vztahy, který upravuje a sjednocuje základní postupy při

účetování pohledávek při jejich vzniku, zániku i operacemi s nimi. V souladu s ustanovení vyhlášky č. 500/2002 Sb., která stanovuje směrnou účtovou osnovu pro podnikatele v rámci které jsou pohledávky řešeny v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy s následujícím rozdělením:

### Účtová skupina 31 – Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)

Účty této účtové skupiny obsahují jak pohledávky krátkodobé i dlouhodobé, proto je vhodné jejich rozdělení v rámci analytické evidence. Jedná se o účty:

- 311 – Pohledávky z obchodních vztahů,
- 312 – Směnky k inkasu,
- 313 – Pohledávky za eskontované cenné papíry,
- 314 – Poskytnuté zálohy – dlouhodobé i krátkodobé
- 315 – Ostatní pohledávky.

Tab. 2.1 Příklad účetování v účtové skupině 31

Doklad	Účetní případ	Účetování	
		MD	D
FAV	Prodej zboží	311	601
VÚD	Úhrada pohledávky směnkou	312	311
VÚD	Zaúčtování úroku	312	662
VBÚ	Úhrada směnky dlužníkem	221	312
FAP	Poskytnutá záloha na služby	314	321
FAP	Faktura za služby	518	321
VÚD	Vyúčtování zálohy	321	314
VBÚ	Doplatek faktury	321	221

Zdroj: vlastní zpracování

### Účtová skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi

Účty skupiny 33 lze použít v případě zúčtování se zaměstnanci, z hlediska pohledávek, zejména v případě předpisu nároku na náhradu škody, kterou způsobil zaměstnanec a také v případě transakcí s institucemi spravující státní rozpočet, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Pro pohledávky za zaměstnance používáme účet 335 – Pohledávky za zaměstnance.

Tab. 2.2 Příklad účtování v účtové skupině 33

Doklad	Účetní případ	Účtování	
		MD	D
VPD	Záloha zaměstnanci na služební cestu	335	211
FAP	Vyúčtování pracovní cesty	518	335
VPD	Doplatek	335	211

Zdroj: vlastní zpracování

### Účtová skupina 35 – Pohledávky za společníky a účtová skupina 37 – Jiné pohledávky

Tyto dvě skupiny představují méně běžnou skupinu účtu využívané zejména při účtování se společníky obchodní korporace. (Účetnictví podnikatelů, 2007)

#### 2.1.2 Evidence a zánik pohledávek

Evidence pohledávek závisí na konkrétní účetní jednotce, konkrétně na její velikosti, množství pohledávek a možnosti používaného účetního programu. Řádná evidence pohledávek by měla obsahovat minimálně:

- číselné označení dokladu (variabilní symbol),
- identifikaci dlužníka,
- částku v Kč a dobu splatnosti,
- údaje o plnění,
- datum vystavení a datum uskutečnění zdanitelného plnění,
- datum úhrady, případně datum částečné úhrady.

Nejčastějším důvodem pro zánik pohledávky je její úhrada. Mezi další způsoby je možné zařadit postoupení, zápočet, prekluzi, promlčení.

#### 2.1.3 Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek je upraveno zejména § 25 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Problematiku oceňování nelze nechávat zcela v kompetenci účetní jednotky a je nutná její regulace a sjednocení v rámci účetnictví podnikatelů. Ocenění pohledávek se promítá nejen v účetnictví, ale také především ve výsledovce celé účetní jednotky. Mohlo by docházet také k záměrnému zkreslování údajů o velikosti pohledávek a tím ke zkreslení údajů o celé finanční výkonnosti podniku. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

V zákoně o účetnictví je také vymezen okamžik, k jakému se pohledávky oceňují. Tímto okamžikem je vznik, příp. zánik pohledávky. Při vzniku pohledávky se oceňuje

jmenovitou hodnotou, při jejím nabytí za úplatu pak pořizovací cenou. V dnešní podnikatelské praxi je běžný obchodní styk se zahraničním, a tudíž evidence pohledávek v cizí měně. V případě ocenění pohledávky v cizí měně se pro přepočítání používá platný kurz České národní banky (dále jen ČNB) a to ke dni uskutečnění účetního případu nebo ke dni sestavení účetní závěrky. Při oceňování pohledávek se používají tři způsoby ocenění:

- pořizovací cenou,
- jmenovitou hodnotou,
- reálnou hodnotou.

Pořizovací cenou se oceňují pohledávky nabyté za úplatu nebo jejím vkladem, například při vstupu společníka do společnosti. Jako součást tohoto ocenění mohou být také přímé náklady, které souvisejí s oceněním pohledávky pořizovací cenou. Mezi takové náklady patří například odměna znalci za znalecké ocenění pohledávky, provize, právní náklady. Jmenovitou hodnotou jsou oceněny pohledávky z obchodního styku. A jsou takto oceňovány v době jejich vzniku, tedy ke dni uskutečnění účetního případu.

Poslední způsob ocenění pohledávek je upraven v § 27 zákona o účetnictví. Pohledávky se oceňují reálnou hodnotou především ke dni sestavení účetní závěrky. Mezinárodní účetní standardy (IAS) definují reálnou hodnotu jako cenu, za kterou by mohla být pohledávka směněna mezi ochotnými stranami ochotnými ke směně za obvyklých podmínek. V případě ocenění pohledávek reálnou hodnotou sledujeme časové hledisko pohledávek, míru zajištění pohledávky a také informace o dlužníkovi a jeho finanční situaci. Doba po splatnosti pohledávky, nedostatečné zajištění pohledávky a špatná finanční situace dlužníka (tj. míra pravděpodobnosti zaplacení pohledávky) výrazně snižuje reálnou hodnotu pohledávky.

Při oceňování pohledávek je nutné brát v úvahu zásadu opatrnosti.

#### **2.1.4 Inventarizace pohledávek**

Pohledávky jsou součástí majetku podniku, a tudíž podléhají inventarizaci. Účelem inventarizace pohledávek je porovnání skutečného stavu se stavem vedeným v účetnictví. U pohledávek se provádí dokladová inventura a ke každému analytickému účtu pohledávek se sestavuje inventurní soupis, který by měl obsahovat:

- soupis pohledávek podle jednotlivých faktur,

- informace od dlužníkoví,
- datum splatnosti,
- částku pohledávky, případně výši opravné položky,
- u pohledávek v cizí měně přepočet na měnu českou.

V případě účetních jednotek, které mají ze zákona povinnost auditu je vhodné při inventarizaci pohledávek použít konfirmační dopisy. V tomto dopisu dlužník potvrdí výši pohledávek vůči podniku. Inventarizace se provádí k rozvahovému dni, to však reálně není možné, a proto zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví říká, že je možné inventarizaci provést čtyři měsíce před rozvahovým dnem, avšak nejpozději dva měsíce po rozvahovém dni.

### **2.1.5 Opravné položky k pohledávkám**

Mezi základní požadavky na vedení účetnictví patří, aby bylo zajištěno věrné a skutečné zobrazení finančního stavu podniku. V průběhu života podniku dochází k přechodnému nebo dočasnému snížení hodnoty majetku. V případě přechodného snížení používáme pro zachycení věrného stavu opravné položky.

Po uplynutí doby splatnosti se zvyšuje riziko, že pohledávka nebude ze strany dlužníka zaplacená. Čím je doba po splatnosti pohledávky vyšší, tím je toto riziko nezaplacení větší. Přechodný charakter snížení hodnoty pohledávky představuje šance, že bude pohledávka zaplacená do doby, než uplyne lhůta pro promlčení. (Lévová, 2015)

Opravné položky se účtují do nákladů v účtové skupině 55 – Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky z provozní oblasti a souvztažně k tomu do účtové skupiny 39 – Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování. Opravná položka se rozpouští ve prospěch nákladů. Opravné položky členíme z hlediska jejich daňové uznatelnosti:

- zákonné – jejich tvorba je upravena zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů
- účetní – nejsou daňově uznatelné a jejich tvorba je v kompetenci účetní jednotky.

Z hlediska rizika splatnosti členíme pohledávky na:

- nedobytné – nejsou vymáhány (dlužník zemřel, není známo jeho místo pobytu, náklady by převýšily užitek),

- pochybné – riziko, že budou zaplacený pouze částečně nebo vůbec,
- sporné – pohledávky, u nichž je veden soudní spor a pohledávky za dlužníky, kteří vstoupili do konkurzu,
- ztrátové – k úhradě nestačí ani likvidační podstata dlužníka.

U účetních opravných položek si pravidla jejich tvorby stanoví účetní jednotka sama ve své vnitropodnikové směrnici. V rámci zachování podstaty věrného a poctivého zobrazení finančního stavu podniku je vhodné tvořit opravné položky nad rámec zákonných možností. I přes daňovou neuznatelnost opravných položek jejich vytvořením snížíme účetní výsledek hospodaření.

Tab. 2.3 Příklad účtování opravných položek

Účetní případ	Účtování	
	MD	D
Tvorba opravné položky k pohledávce	559	391
Zrušení opravné položky k pohledávce	391	559

Zdroj: vlastní úprava

Zákon o rezervách umožňuje poplatníkům daně z příjmů tvořit opravné položky:

- k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení
- k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994
- k pohledávkám z titulu ručení za celní dluh.

Zákonné opravné položky nelze tvořit k pohledávkám vzniklých z titulu cenných papírů, půjček, ručení, úvěrů, záloh, poplatků z prodlení, úhrady ztráty společnosti a k pohledávkám, o kterých nebylo účtováno ve výnosech a dále nebyly zahrnuty do základu daně z příjmů, k pohledávkám nabytým bezúplatně, k souboru pohledávek a k pohledávkám již odepsaným. Opravnou položku lze vytvořit maximálně do výše rozvahové hodnoty pohledávky v účetnictví.

#### **Zákonné opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení**

Opravná položka k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení je výdajem na zajištění, dosažení a udržení příjmů, pokud není promlčena a byla přihlášena u soudu od zahájení insolvenčního řízení do termínu určeného soudem. Lze vytvořit opravnou položku až do výše rozvahové hodnoty nepromlčené pohledávky. Vytvořená opravná položka

k pohledávkám se zruší v návaznosti na výsledek insolvenčního řízení nebo v případě, že ji jeden z účastníků insolvenčního řízení účinně popřel.

### **Zákonné opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994**

Poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví mohou vytvořit zákonnou opravnou položku k pohledávkám za období, v němž se podává daňové přiznání v případě, že od doby splatnosti pohledávky uplynulo:

- 18 měsíců, a to až do výše 50% neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, a to až do výše 100% neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

U pohledávek nabytých postoupením, jejichž hodnota při vzniku byla vyšší než 200.000 Kč, mohou tvořit zákonnou opravnou položku pouze poplatníci, kteří se účastní rozhodčího řízení, soudního řízení nebo správního řízení. Opravné položky nelze tvořit na pohledávky za členy obchodní korporace za upsaný vlastní kapitál.

### **Zákonné opravné položky k pohledávkám z titulu ručení za celní dluh**

Tato opravná položka má návaznost na celní zákon a umožňuje poplatníkům vytvořit opravnou položku k pohledávkám vzniklým z titulu ručení za celní dluh.

### **Zákonné opravné položky u pohledávek nepatrné hodnoty**

Od 1. 1. 2006 může účetní jednotka vytvořit zákonnou opravnou položku § 8c zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů a to do výše 100% rozvahové hodnoty pohledávky, a to za předpokladu, že:

- se nejedná o pohledávku vymezenou v § 8a odst. 3,
- rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství není vyšší jak 30 000 Kč,
- od konce sjednané doby splatnosti uplynulo více jak 12 měsíců,
- celková hodnota pohledávek za téhož dlužníka nepřesáhne 30 000 Kč za zdaňovací období, za které se podává daňové přiznání. (Bařinová, 2007)

## **2.1.6 Odpis pohledávky**

Odpis pohledávky představuje snížení hodnoty pohledávky na účtu 311 a její přeúčtování do nákladů. Účetní jednotka, která uplatní odpis pohledávky jako výdaj na

zajištění, dosažení a udržení příjmů musí respektovat právní úpravu tohoto odpisu, který je upraven v § 24 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen ZDP). Odpis pohledávky mohou uplatnit pouze poplatníci, kteří vedou účetnictví a pohledávka byla nabyta vkladem, postoupením nebo při přeměně společnosti a tento výnos byl zahrnut do základu pro výpočet daně z příjmů a lze současně uplatnit k dané pohledávce zákonné opravné položky, nebo v případě, že od splatnosti uplynulo méně jak 6 měsíců za dlužníkem,

- u něhož soud zrušil konkurs proto, že majetek dlužník není dostačující na úhradu pohledávky, a tato pohledávka byla včas a řádně přihlášena,
- který je v úpadku, nebo mu úpadek hrozí,
- který zemřel, a pohledávka není vymáhána na dědicích,
- který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce,
- na jehož majetek, ke kterému se pohledávka váže, byla vyhlášena veřejná dražba,
- jehož majetek, ke kterému se pohledávka váže, je postižen exekucí.

Odepsané pohledávky eviduje účetní jednotka v podrozvahové evidenci, kdyby v budoucnu proběhla částečná nebo úplná úhrada pohledávky. Tyto příjmy z úhrad odepsaných pohledávek jsou zaúčtovány jako mimořádné příjmy bez vlivu na základ daně pro výpočet daně z příjmů, protože se jedná o příjem z pohledávky, která byla z účetnictví již vyřazena.

### **2.1.7 Postoupení a vklad pohledávky**

ZDP upravuje možnost uplatnění pohledávek vzniklých postoupeních jako výdaj na zajištění a udržení příjmů. Je možné považovat za daňově účinný výdaj i hodnotu pohledávky nabytou postoupením, a to až do výše příjmů z ní plynoucích. Zisk, který je výsledkem postoupení je také zahrnut do základu pro výpočet daně z příjmů, pokud je ovšem výsledkem ztráta, k rozdílu se nepřihlíží.

V případě vkladu pohledávky je nutné rozlišit, jestli pohledávku vkládá právnická nebo fyzická osoba. Právnická osoba zdaňuje pohledávku ve chvíli vystavení příslušného daňového dokladu. U poplatníků daně z příjmů, kteří nevedou účetnictví, ale pouze daňovou evidenci je toto přímo ošetřeno v zákoně a tento vklad pohledávky představuje příjem zahrnovaný do základu pro výpočet daně z příjmů.



### **2.1.8 Pohledávky v daňové evidenci**

Poplatníci, kteří vedou daňovou evidenci a evidují pro účely zjištění základu daně pouze příjmy a výdaje, nikoliv výnosy a náklady. Součástí evidenčních knih je také kniha pohledávek a závazků, která eviduje všechny náležitosti spjaté s pohledávkami.

V případě, že poplatník vede daňovou evidenci, jsou pohledávky oceňovány jmenovitou hodnotou, pořizovací cenou a cenou sjednanou pro účely daně dědické a darovací. Odpis pohledávek ani tvorbu opravných položek k pohledávkám není možné uplatnit u poplatníků vedoucích daňovou evidenci, protože nejsou účetní jednotkou.

### **2.1.9 Zápočet pohledávek**

Zápočet pohledávek představuje jeden ze způsobů zániku pohledávek, kdy má věřitel vůči dlužníkovi nejen pohledávku, ale i dluh. Zákon o účetnictví stanovuje obecný zákaz vzájemného zúčtování jakýchkoliv položek, ale výjimku z tohoto pravidla vymezuje vyhláška k zákonu, který říká, že započtení ve smyslu občanského zákoníku je povoleno. Započítat je možné pohledávku stejného druhu, pokud je tato pohledávka splatná a věřitel má povinnost plnit svůj vlastní dluh. Tento zánik pohledávky umožňuje občanský zákoník a jedná se o jednostranné započtení, tedy „prohlášení vůči druhé straně“.

Je možné započítat i pohledávku a závazek, které jsou v rozdílné výši. Jde o tzv. částečné započtení. V případě, že se nejedná o pohledávky stejného druhu, není možné provést jednostranný zápočet. V tomto případě, však nic nebrání vzniku dohody, která už musí být oboustranná, a může, za jasně daných podmínek, dojít k zápočtu nestejnorodých pohledávek.

I v případě zániku pohledávek tímto způsobem, je z hlediska úplného a průkazného vedení účetnictví, nutné vést jasné údaje o započtených pohledávkách. V případě většího množství vzájemných pohledávek je vhodná dohoda s protistranou, které pohledávky a závazky budou započteny, a které budou z tohoto konkrétního zápočtu vynechány.

## **2.2 Právní hledisko pohledávek**

Obchodně závazkové vztahy jsou v českém právním řádu upraveny v NOZ. Některá specifika jsou uvedena i v zákoně č. 90/2015 Sb., o obchodních korporacích (dále jen ZOK)

Obecně lze na pohledávku z právního hlediska (dle NOZ) pohlížet jako na právo jedné strany (věřitele) požadovat po straně druhé (dlužníkovi) jasně dané plnění za výkony

provedené věřitelem. Dlužník je po vzniku závazku povinen něco dát, něco konat, něčeho se zdržet nebo něco strpět a věřitel je oprávněn toto po dlužníku požadovat.

### 2.2.1 Vznik pohledávek

Nejběžnějším důvodem pro vznik pohledávky je smlouva. NOZ říká, že závazek může vzniknout nejen ze smlouvy, ale i z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu dle zákona způsobila.

Při vzniku pohledávky je nutné brát na zřetel, že plnění z pohledávky může mít dvojí charakter:

- peněžní plnění, které je v praxi nejpoužívanější a představuje vypořádání pohledávky v domácí nebo cizí měně,
- nepeněžní plnění, které není v podnikatelské praxi tak běžné a představuje protiplnění ve formě movité nebo nemovité věci, její ocenění je nutné provést znalcem.

Jak už bylo zmíněno v předchozím odstavci, nejčastěji je důvodem pro vznik pohledávek smlouva. Smlouva představuje dvoustranný či vícestranný právní úkon, přičemž je nutné, aby byla smlouva uzavřena za souhlasu všech přítomných stran. Smlouva nemusí být vyhotovena v písemné podobě. Např. při objednání zboží přes internet nedochází k podpisu žádného písemného dokumentu, dojde pouze k odsouhlasení obchodních podmínek. Český právní řád proto povoluje dle formy tři základní druhy smluv:

- **smlouva v písemné podobě**, tzn. smlouva je vyhotovena v písemné podobě, podepsána všemi smluvními účastníky, přičemž nemusí být nutně její papírová podoba, pro písemnou podobu smlouvy je postačující i potvrzení dohody emailem,
- **ústní forma dohody** – smluvní strany si ústně dohodnou všechny náležitosti smlouvy, plnění i protiplnění, problémovou stránkou tohoto typu smluv je obtížné dokazování jejího obsahu v případě nejasností nebo nespokojenosti jedné ze smluvních stran,
- **konkludentní forma smluv** – tento typ smluv je pro spotřebitele (fyzickou osobu) téměř denní formou smluv, smluvní strany nemusí použít k uzavření smlouvy ani písemnou či ústní dohodu, postačí pouze, že jejich činy evidentně vedou

k uzavření smlouvy, příkladem z denní praxe může být nákup spotřebitele v obchodě, kdy po nákupu obdrží doklad o zaplacení. (Mokrý, 2010)

V běžné podnikatelské praxi můžeme využívat několik typů smluv, všeobecně je můžeme rozdělit do tří kategorií:

- **pojmenované** – jsou smlouvy upraveny v občanském zákoníku, které přesně určuje název smlouvy a její náležitosti,
- **nepojmenované** – jedná se o atypické smlouvy, které nejsou upraveny v žádném zákoně,
- **smíšené** – představují typ smluv, které obsahově odpovídají několika typům smluv.

Uzavření smlouvy se běžně skládá ze dvou kroků. První krok představuje vyhotovení návrhu smlouvy, neboli navrhovatel navrhuje podmínky, plnění a protiplnění závazkového vztahu. A nabízí přijímající straně, aby s ním uzavřel smlouvu za podmínek navrhovaných ve smlouvě. V této části návrhu smlouvy dochází k jednání mezi dvěma (případně více) stranami, aby došlo k oboustranné spokojenosti. Jakmile se smluvní strany dohodnou na všech podmínkách obchodu, následuje druhý krok uzavření smlouvy, a to přijetí návrhu navrhovatele a dojde tedy k podpisu smlouvy. Každá smlouva, jak je upraveno v NOZ, musí obsahovat podstatné náležitosti, aby byla platná. Mezi tyto náležitosti patří zejména určení a identifikace smluvních stran, vymezení předmětu smlouvy, kupní cena a platební podmínky, závěrečná ustanovení a na konci každé smlouvy také podpisy smluvních stran.

I přesto, že se tato diplomová práce zabývá pohledávkami v podnikatelském sektoru, běžnou praxí je vznik občanskoprávních pohledávek (spotřebitelské pohledávky). Tyto pohledávky představují závazkové právo, kdy jedna ze smluvních stran je nepodnikající fyzická osoba. Nepodnikající fyzická osoba se s občanskoprávními pohledávkami setká v případě půjček, obyčejných koupí movitých či nemovitých věcí, v případě uzavření nájemního vztahu, se státem, s pojišťovnami atd. Druhou stranou občanskoprávních pohledávek jsou obchodněprávní pohledávky.

### 2.2.2 Pohledávky za způsobené škody

V každodenním životě může dojít k situaci, že je způsobena škoda druhé osobě. To souvisí se vznikem pohledávek za způsobené škody. V podnikatelské sféře jsou nejběžnějším typem těchto pohledávek dluhy zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli. Součástí

většiny pracovních smluv je dohoda o hmotné odpovědnosti za svěřené hodnoty. Po zaměstnanci můžeme požadovat náhradu za chybějící hotovost v pokladně, chybějící zásoby, náhradu škody za způsobené újmy, ušlý zisk atd. Zaměstnanci mají možnost se proti těmto požadavkům ze strany společnosti ochránit pojištěním. Uzavření pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli je často podmínkou při nástupu do zaměstnání.

### **2.2.3 Pohledávky z titulu bezdůvodného obohacení**

U tohoto typu pohledávek se stává věřitelem osoba, na úkor, které se jiná osoba bezdůvodně obohatila. Je však nutné, aby bylo možné velikost tohoto bezdůvodného obohacení vyjádřit v peněžních jednotkách a k získání tohoto prospěchu došlo na základě poškození výše zmíněného věřitele. Příkladem může být poskytnutá půjčka bez úroků mezi obchodními partnery.

### **2.2.4 Zánik pohledávky**

Pohledávka zaniká splněním dluhu vůči věřiteli. Ten má povinnost svůj dluh splatit na svůj náklad, na vlastní nebezpečí řádně a včas. Za předpokladu, že je možné dluh splnit několika způsoby, je na dlužníkovi jaký způsob využije k úhradě dluhu. Dluh by se měl plnit vcelku. Dlužník je oprávněn nabídnout věřiteli částečné splnění dluhu, které je věřitel povinen přijmout, neodporuje-li to povaze dluhu. V případě, že je dohodnuto mezi dlužníkem a věřitelem splátkové vyrovnání dluhu, a dlužník některou ze splátek nesplní, věřitel může požadovat splnění celého dluhu.

V případě, že dlužník splní svůj dluh, věřitel vydá kvintaci. Kvintace je potvrzení o splnění dluhu. Věřitel ve kvintaci vyznačí plnění, místo a čas, a o úhradu jaké pohledávky se jedná (číslo faktury, evidenční číslo smlouvy). Věřitel má možnost dodatečné ochrany před případným nesplněním dlužníka ve formě dlužního úpisu nebo uznání dluhu. V případě, že má věřitel k dispozici takový dokument, je povinen jej opatřit kvintací, v případě částečného splnění dluhu.

NOZ předpokládá i možnost, že se smluvní strany dohodnou na zániku dluhu, aniž by byl na toto konto vytvořen dluh nový. Splnění dluhu je také možné započtením s jinou pohledávkou. Dluh může zaniknout také výpovědí nebo odstoupením od smlouvy, v případě zákonem vymezených podmínek. Dluh zaniká v případě smrti dlužníka pouze v případě, že plnění bylo vázáno osobně na dlužníka. V případě podnikajících osob, přechází dluh na právního nástupce.

### 2.2.5 Pohledávky dle občanského zákoníku

NOZ pojednává o relativních majetkových právech ve své čtvrté části. V prvním a druhém díle jsou popsány obecná ustanovení o smlouvách, ustanovení o uzavření smlouvy, obsahu a formě smluv a také o účincích smlouvy. Smlouva dle NOZ může být uzavřena také ve prospěch třetích stran (třetí osoby). Tento typ smluv předpokládá, že dlužník může plnit třetí osobě a věřitel může požadovat po dlužníku toto plnění. Ustanovení NOZ umožňuje (pokud to neodporuje ustanovením smlouvy), aby věřitel plnění původně určené třetí osobě požadoval pro sebe. Tato část zákona obsahuje i ustanovení o zvláštních způsobech uzavírání smluv. Mezi tyto způsoby patří dražba, veřejná soutěž a veřejná nabídka. Při dražbě je smlouva uzavřena příklepem, pokud není podána vyšší nabídka, nebo pokud se dražba ukončí příklepem, před podáním vyšší nabídky. Veřejná soutěž předpokládá vyhlášení soutěže o nejvýhodnější nabídku a dává tímto najevo zájem o podání takových nabídek. Veřejnou nabídkou dává navrhovatel návrh neurčitým osobám k uzavření smlouvy.

V rámci ustanovení NOZ v jeho čtvrté části je také možné uzavřít smlouvu o smlouvě budoucí. Smluvní strany se dohodnou, že po vyzvání v ujednané lhůtě dojde k uzavření smlouvy, jejíž obsah je ujedнан ve smlouvě o smlouvě budoucí alespoň obecným způsobem. Pokud není lhůta pro uzavření smlouvy ujednána ve smlouvě, jde o lhůtu do jednoho roku od uzavření smlouvy o smlouvě budoucí.

V případě, že je uzavřena za podmínek nevýhodných pro jednu ze smluvních stran, jedná se o lichvu. Mezi tyto podmínky patří tíseň druhé strany, nezkušenost, rozumová slabost, rozrušení nebo lehkomyšlnost. Smlouva uzavřená tímto způsobem je dle zákona považována za neplatnou. Tento způsob uzavírání smluv patří mezi tzv. neúměrné zkrácení, kdy v případě vzájemného plnění je plnění jedné strany v hrubém nepoměru k plnění strany druhé a je přípustné požadovat zrušení smlouvy.

Při uzavírání smluv, při kterých slabší strana neměla skutečnou příležitost měnit významným způsobem obsah podmínek smlouvy, jedná se uzavírání smluv adhezním způsobem. Příkladem jsou smlouvy, které obsahují dodatek odkazující na ustanovení, práva a povinnosti vymezené mimo vlastní text smlouvy. Při uzavírání smluv adhezním způsobem je nutné prokázat, že druhá smluvní strana byla s těmito podmínkami seznámena.

NOZ po dlouhé době do své úpravy zapracoval i institut závdavku. Závdavek je možné v běžné praxi zaměnit se zálohou. Závdavek představuje plnění předané druhé straně při uzavření smlouvy případně bezprostředně po uzavření smlouvy. Závdavek představuje

vůli smluvní strany a souhlas s obsahem smlouvy. Tento závdavek může být poskytnut ve formě peněžního i nepeněžního plnění. Závdavek má plnit několik základních funkcí:

- funkci **zajišťovací** – závdavkem ujišťuje strana, která jej poskytla, jistotu druhé straně, že svůj dluh splní,
- funkci **důkazní** – předání závdavku potvrzuje uzavření smlouvy, předáním závdavku se důkazní břemeno přenáší na smluvní stranu, která popírá uzavření smlouvy,
- funkci **sankční** – věřitel má právo si tento závdavek ponechat v případě, že dlužník z vlastního přičinění dluh nesplní. (Knoblochová, 2015)

NOZ ve svém čtvrtém díle popisuje uzavírání smluv mezi spotřebitelem a podnikatelem (tzv. spotřebitelské smlouvy). Pokud jednání mezi spotřebitelem a podnikatelem vedou k uzavření smlouvy je nutné, aby podnikatel sdělil spotřebiteli, v dostatečném předstihu před uzavřením smlouvy, údaje rozhodné pro spotřebitele k uzavření smlouvy. Mezi tyto údaje patří zejména údaje o totožnosti, ceně, formě úhrady atd.

V případě spotřebitelských smluv předpokládá zákon i uzavření smluv distančním způsobem a uzavírání smluv mimo obchodní prostory. Pokud je smlouva uzavřena distančním způsobem není nutné, aby došlo k osobnímu jednání mezi smluvními stranami. V případě, že podnikatel osloví spotřebitele mimo své běžné podnikatelské prostory, nebo na zájezdu určeném pro propagaci jeho výrobků a služeb jedná se o smlouvu uzavřenou mimo obchodní prostory spotřebitele. Při uzavření smluv tímto způsobem musí podnikatel v písemné formě (pokud se se spotřebitelem nedohodnou jinak) doručit rozhodné údaje před uzavřením smlouvy. Spotřebitelské smlouvy zahrnují i smlouvy o finančních službách a o dočasném užívání ubytovacího zařízení a jiné rekreační služby.

Závazkové vztahy v České republice umožňují vznik společných dluhů a pohledávek. Toto představuje případ, že se několik dlužníků zaváže plnit jednomu věřiteli, nebo se jeden dlužník zaváže plnit několika věřitelům. NOZ uvažuje nedělitelné plnění, které předpokládá, že věřitel může po každém dlužníkovi požadovat pouze jeho část plnění. Je možné také plnění ve formě společně a nerozdílně, kdy je možné po každém dlužníkovi požadovat celé plnění.

## 2.2.6 Kupní smlouva

NOZ nahradil rozdílnou úpravu kupních smluv z obchodního a občanského zákoníku. Nově je kupní smlouva upravena pouze v NOZ, a to konkrétně ve čtvrté části v § 2079 a dále. Také tento zákon rozdílně pohlíží na koupi movité a nemovité věci.

Kupní smlouvu se zavazuje prodávající, že kupujícímu odevzdá věc, která je předmětem koupě. Kupující se zavazuje za tuto věc zaplatit v dohodnuté výši, místě a čase a prodávající umožní kupujícímu nabýt vlastnické právo k prodávající věci.

Smlouvu je možno považovat za platnou, a mohlo by být v případě porušení práv nebo povinností jedné ze smluvních stran vymáháno případné zadostiučinění je nutné, aby smlouva obsahovala podstatné náležitosti. Mezi tyto podstatné náležitosti patří zejména:

- přesné vymezení **smluvních stran** – o smluvních stranách, obchodní jméno, sídlo případně bydliště u podnikajících fyzických osob, IČO, DIČ,
- **oprávněné osoby** – v případě, že se jedná zejména o právnické osoby, je nutné uvést v rámci identifikace smluvních stran také oprávněnou osobu, která má pravomoc jednat jménem obchodní korporace (pro úplnost je toto dobré ověřit),
- **předmět smlouvy** – dostatečně detailní popis předmětu smlouvy, tedy movité či nemovité věci jež je předmětem obchodu, vhodné je také uvést dodací podmínky, lhůty pro dodání, přechod vlastnického práva, případně také dodací podmínky INCOTERMS<sup>1</sup>,
- **platební podmínky** – tedy ujednání o ceně. V případě, že není cena uvedena jednoznačně je nutné dohodnout její přesné stanovení a také ujednání o termínech splatnosti a formě úhrady. V této části je také vhodné uvést několik zajišťovacích prostředků pohledávek, zejména potom smluvní pokuty a úroky z prodlení,
- **reklamace** – lhůty a podmínky pro reklamace,
- **všeobecná ustanovení** – dohoda o možnosti odstoupení od smlouvy, případné řešení sporů,
- **podpisy smluvních stran**.

---

<sup>1</sup> INCOTERMS je soubor pravidel vydaných Mezinárodní obchodní komorou určující povinnosti smluvních stran v případě dodávky zboží, zejména pak v mezinárodním obchodě.

### 2.2.7 Smlouva o dílo

Smlouva o dílo je upravena v NOZ, konkrétně § 2586, který říká že: „*Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit kupní cenu.*“

Smlouvu o dílo je možné uzavřít i ústně, protože nemá zákonem stanovenou písemnou formu. Pro větší zajištění vymahatelnosti plnění obou smluvních stran je vhodnější tuto smlouvu ale dohodnout v písemné formě, a to zejména v podnikatelské oblasti. Při sepisování smlouvy o dílo je nutné brát zřetel na to, aby nedošlo k záměně se smlouvou kupní. Dílem se rozumí zhotovení určité věci, dále pak údržba, oprava nebo úprava věci. Jako každá smlouva uzavřená podle NOZ, má i tento, druhý nejčastější typ smluv své podstatné náležitosti, z nichž některé jsou shodné pro většinu typů smluv:

- **označení smluvních stran** – identifikace objednatele a zhotovitele, obchodní jméno, sídlo, identifikační údaje,
- **oprávněné osoby** – identifikace osob oprávněných k podpisu těchto smluv,
- **předmět díla** – přesný popis díla, tj. přesný popis konkrétního výsledku,
- **cena** – pokud není cena stanovena pevně, je nutný přesný popis jejího určení,
- **povinnosti zhotovitele** – zákon říká, že dílo provádí zhotovitel na svůj náklad a nebezpečí, a je také důležité vymezit nabytí vlastnických práv k dílu dle ustanovení občanského zákoníku,
- **vlastnické právo k dílu** – toto vlastnické právo se odvíjí od místa zhotovení věci. V případě, že je dílo zhotovováno na pozemku objednatele, případně na pozemku, který objednatel obstaral je vlastnické právo na straně objednatele,
- **dobu plnění** – stanovení lhůty od uzavření a podpisu smlouvy do termínu, kdy má být dílo zhotoveno a předáno objednateli,
- **záruční doba** – tato záruční doba začíná běžet od termínu předání díla, záruční doba není stanovena v zákoně, proto je vhodné ji přesně specifikovat ve smlouvě,
- **kontrola prováděných prací, předání a ukončení díla** – zejména v případech stavby nemovitosti je průběžná kontrola prováděných prací jednou z běžných věcí podnikatelské praxe,



- **podpisy smluvních stran.**

### **2.2.8 Postoupení pohledávek a převzetí dluhu**

V podnikatelské praxi se může dlužník i věřitel dostat do situace, kdy nastane změna věřitele či dlužníka. Věřitel může celou pohledávku postoupit jinému věřiteli i bez souhlasu dlužníka. Osoba, které věřitel pohledávku postupuje se jmenuje postupník. Postupník nabývá postoupením pohledávky i příslušenství a práva k pohledávce. Postoupení pohledávky není možné za předpokladu, že to smluvní ujednání věřitele a dlužníka vylučuje. Toto postoupení pohledávky nemá vliv na osobu, která pohledávku zatížila zástavním právem, ručením nebo jiným způsobem.

V případě změny v osobě dlužníka je nutný souhlas osoby věřitele. Převzetím dluhu se nemění obsah závazku. Nedá-li věřitel souhlas s převzetím dluhu, převzatel dluhu má povinnost zajistit, aby původní dlužník nemusel věřiteli plnit dohodnuté plnění. Běžnou praxí je postoupení pohledávky i převzetí dluhu za úplatu.

### **2.2.9 Promlčení pohledávek**

Dluhy a pohledávky v každé obchodní korporaci představují velmi důležitou veličinu běžného života. Představují budoucí příjmy a výdaje. Každá pohledávka ovšem představuje riziko, že nebude společnosti zaplacená. Je obtížné sledovat pohledávky v evidenci společnosti po splatnosti po několika letech. NOZ sleduje toto riziko v institutu promlčení pohledávek. Promlčecí lhůta počíná běžet od okamžiku, kdy mohl věřitel poprvé požadovat splnění dluhu soudní cestou, tedy po uplynutí lhůty splatnosti. NOZ stanovuje promlčecí dobu na 3 roky. V případě, že právo na plnění přizná věřiteli soud nebo uzná-li dlužník svůj dluh písemně, počíná běžet desetiletá lhůta pro promlčení pohledávek. (Patermanová, 2014)

## **2.3 Zajištění pohledávek**

Jak již bylo zmíněno v několika předchozích bodech této práce patří pohledávky a dluhy k velmi významné složce aktiv společnosti, a proto je důležité k nim i takto přistupovat. Pohledávky ovlivňují budoucí cash flow (peněžní toky), likviditu a mají také významný vliv na společnost ve vztahu k úhradě jejích vlastních dluhů. Pro společnost, které mají a obchodují se svými odběrateli na fakturu je vhodné mít vytvořený a propracovaný systém řízení pohledávek, kterým se tato diplomová práce bude zabývat ve své třetí části. Firma má ale i zákonné možnosti preventivního zajištění pohledávek pro minimalizaci rizika z nezaplacení pohledávek.

Mezi ty nejzákladnější opatření, kterých by měla využívat, je získání informací o obchodním partnerovi. Nesmíme zapomínat na to, že každou obchodní korporaci tvoří lidé, kteří stojí za každým obchodním jménem, proto je vhodné brát v úvahu i expertní zkušenosti osob, které mají ve společnosti pohledávky na starost. Informace o odběratelích získáme ze zdrojů, které je možné rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnitřní zdroje informací patří samozřejmě zkušenosti pracovníků obchodního oddělení. Zejména zkušenosti s platební morálkou, dodržování dohodnutých termínů odběratele, se kterým obchodujeme častěji.

Vnější zdroje je možné rozdělit do tří skupin. První skupinou vnějších zdrojů informací jsou zdroje kancelářské. Ty představují základní identifikační údaje o odběrateli – obchodní jméno, právní formu podnikání, telefonní a emailové kontakty. Tyto informace získáváme zejména při jednání o návrhu smlouvy a většina z nich je veřejně dostupná v některém z veřejných rejstříků (obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík). Druhou skupinou jsou zdroje kreditní. Zejména o likviditě a bonitě odběratele. Získání těchto informací je možné z účetních výkazů odběratele. Získání těchto výkazů, ale už není tak jednoduché. Některé obchodní korporace a podnikající fyzické osoby mají tyto výkazy veřejně dostupné ve veřejné části obchodního rejstříku. Poslední skupinou zdrojů informací jsou bankovní zdroje. Tento typ informací však shromažďují instituce bankovního a peněžního typu, a tudíž podléhají bankovnímu tajemství a je možné je poskytnout pouze se souhlasem klienta.

Mezi další zdroje informací je možné zařadit i naše současné obchodní partnery. Tyto informace je však nutné brát s dostatečnou rezervou, protože i náš důvěryhodný obchodní partner bude s největší pravděpodobností hájit své vlastní nejlepší zájmy. (Vaigert, 2006)

Odběratele si může pracovník obchodního oddělení před uzavřením smlouvy vyhledat v registru dlužníků, v insolvenčním rejstříku nebo registru exekucí.

Nejčastějším a nejběžnějším zajišťovacím prostředkem je řádné uzavření smlouvy. Opět je doporučováno při podnikatelské praxi využívat písemné formy smluv, obzvlášť v případech obchodů s vysokou hodnotou. Písemnou formu smlouvy zákon u některých typů závazkových vztahů nevyžaduje, ale pro úspěšné řešení pohledávek soudní cestou je písemná forma smlouvy se všemi svými podstatnými náležitostmi základním zajišťovacím prostředkem.

I přes to, že od 1. 1. 2014 vešel v platnost NOZ, který nahrazuje starý občanský zákoník a také ZOK, který nahradil původní obchodní zákoník, je nutné brát v potaz to, že i po 3 letech fungování nového obchodního zákoníku, který sjednotil rozdílnou úpravu

některých ustanovení, se stále může objevit plnění ze smlouvy, která byla uzavřena před 1. 1. 2014 a tudíž podléhá právním předpisům platným v době uzavření smlouvy. Proto bude tato práce v některých částech zajišťovacích prostředků obsahovat i ustanovení a právní úpravu podle práva platného před 1. 1. 2014.

### **2.3.1 Záloha**

Záloha představuje část plnění, nejčastěji peněžního, které je dodavateli zasláno před obdržením dodávky. V praxi je tohoto zajišťovacího nástroje využíváno zejména při stavebních pracích, nebo při velmi specifických dodávkách zboží, které by dodavateli jinak zůstalo na skladě a bylo by velmi obtížné se těchto zásob zbavit. Výše zálohy je stanovena na základě dohody mezi účastníky obchodu. Záloha není upravena v žádném právním předpise, avšak může být upravena v kupní smlouvě na základě dohody zúčastněných stran. Zálohovou platbu lze chápat jako ujištění odběratele, že má vůli svůj dluh splnit ve sjednané výši. Zálohu je možné i využít v případě špatných zkušeností z obchodních partnerem jako způsob zajištění.

Z hlediska účetnictví jsou takto zachycené přijaté zálohy evidovány na účtu 324 – Přijaté zálohy (krátkodobé zálohy). V běžné podnikatelské praxi se však uzavírají obchody s platností delší, než jeden rok je pro zachycení těchto dlouhodobých záloh využíváno účtu 475 – Dlouhodobé přijaté zálohy. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

### **2.3.2 Zástavní právo**

Mezi další způsob zajištění pohledávek patří zástavní právo. Představuje právo věřitele uspokojit svoji pohledávku zástavou, pokud nesplnil svůj dluh řádně a včas. Zástavním právem může být zajištěna každá věc, se kterou je možné obchodovat. Tudíž zástavou může být movitá i nemovitá věc. Nejčastěji se v běžné praxi setkáváme se zřízením zástavního práva u hypotečních úvěrů. Zástavní právo se u nemovitostí zapisuje do katastru nemovitých věcí.

NOZ přinesl možnost zřízení budoucího zástavního práva. Je tedy možné zřídit zástavní právo k věci, k níž nabude dlužník vlastnické právo až v budoucnu. Další změnou v oblasti zástavního práva je tzv. negativ pledge (zákaz zřízení zástavního práva). Novinkou je zákaz zřízení zástavního práva s účinností pro třetí stranu. Podmínkou je zapsání zákazu zřízení zástavy v katastru nemovitostí anebo znalost třetí strany. (Gurlich, 2017)

### **2.3.3 Pojištění pohledávek**

Pojištění pohledávek lze považovat za velmi spolehlivý způsob zajištění pohledávek. Pojištění pomáhá snížit riziko nedobytnosti pohledávky v případě platební neschopnosti odběratele. Cena pojištění pohledávek se odvíjí od velikosti obchodu, bonity klienta atd. Podmínkou pro pojištění pohledávek je, že se na obou stranách obchodu (jak na straně kupujícího, tak na straně prodávajícího) jedná o podnikatele. V České republice poskytují službu pojištění pohledávek pojišťovny jako: EGAP, GERLING, Kupeg, Coface. (Gurlich, 2017)

### **2.3.4 Ručení**

Ručení za plnění dluhu představuje vstup dalšího účastníka, třetí osoby, která ručí za dlužníka v případě jeho nesplacení dluhu. Za pohledávku může ručit jeden případně více věřitelů, a to buď společně a nerozdílně nebo dělitelně dle písemné dohody. Dlužník je povinen na vyžádání sdělit věřiteli výši svého dluhu. V případě, kdy se dlužník dostane do platební neschopnosti a dodavatel (věřitel) bude požadovat plnění na ručiteli, který jej splní, právo na plnění dlužníka nezaniká. Ručitel je oprávněn požadovat po věřiteli dokumenty, aby mohl na dlužníkovi vymáhat splacení dluhu.

### **2.3.5 Bankovní záruka**

Bankovní záruka jako další z nástrojů zajištění pohledávek představuje speciální druh ručení. V pozici ručitele zde vystupuje banka, která vydá bankovní záruku. Banka přebírá odpovědnost za uspokojení věřitele v částce a za podmínek uvedených v písemné záruční listině. První banka uzavírá s dlužníkem smlouvu o převzetí ručení a následně vydá záruční listinu. Bankovní zárukou lze zajistit peněžitě i nepeněžitě pohledávky. V případě, že se jedná o nepeněžitou pohledávku, ručí banka za dlužníka do výše částky uvedené v záruční listině. Vydáním záruční listiny vzniká bance neodvolatelný závazek. Banka svou záruku plní vždy v peněžní formě.

V případě neschopnosti dlužníka plnit své závazky, vyzve věřitel banku, která vydala bankovní záruku, ke konkrétní pohledávce, aby splnila dlužníkovi závazky do výše uvedené v záruční listině. Tato výzva věřitele musí být vždy písemná a věřitel musí prokázat dodání movité či nemovité věci nebo splnění své části smlouvy, za kterou nebyla provedena řádná úhrada. Na rozdíl od ručení, nemusí věřitel první vyzvat k úhradě dlužníka a poté až věřitele, v případě bankovní záruky může vyzvat k plnění přímo banku, která vydala bankovní záruku.

Vydání bankovní záruky ovšem není zadarmo. Výše poplatku za převzetí záruky si banka dohodne s dlužníkem ve smlouvě. Výše tohoto poplatku je nejvíce závislá na rizikovosti obchodu. (Drbohlav, Pohl, 2011)

V současné právní úpravě spadá bankovní záruka pod institut finanční záruky a je možné, aby záruku vydala i jiná finanční instituce než banka. Finanční záruka je upravena § 2029 až § 2039 NOZ. Pohledávku zajištěnou instrumentem finanční záruky je možné postoupit, pokud to výslovně nezakazuje záruční listina, avšak je nutné písemné oznámení instituci, která záruční listinu vydala. (Johánek, 2013)

### **2.3.6 Dokumentární akreditiv**

Dokumentární akreditiv spadá do skupiny zajišťovacích finančních instrumentů, ve kterých se k účastníkům obchodu přidává banka. Dlužník požádá svoji banku o otevření akreditivu, a to na základě písemné dohody, ve které se banka zaváže ke splnění dluhu vůči věřiteli, pokud dlužník splní dohodnuté podmínky. Dlužník se samozřejmě zavazuje bance k úhradě tohoto plnění. Po doručení žádosti o otevření akreditivu bance, ověří banka jeho bonitu. V případě dokumentárního akreditivu je podmínkou otevření akreditivu, předání požadovaných dokumentů bance, která je ověří. Věřitel dodá věc dle kupní smlouvy odběrateli, dokumenty k tomuto plnění však předá bance, která je důkladně prozkoumá, zda odpovídají podmínkám v akreditivní listině a následně je předá bance věřitele, která je taktéž prozkoumá a provede úhradu věřiteli. Tento dokumentární akreditiv se používá především v mezinárodním obchodě.

Mezi dokumenty požadované bankou může patřit: osvědčení o jakosti, faktura, přepravní doklady atd. Dokumentární akreditiv se řídí nejen českými právními předpisy, ale také pravidly, které vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži. Mezi výhody dokumentárního akreditivu patří možnost pro dlužníka získat lepší platební podmínky, než které pro něj vyplývaly ze smlouvy. Nevýhodou je pak náročné administrativní zpracování. Můžeme rozlišovat několik typů dokumentárních akreditivů:

- odvolatelné – v průběhu živostnosti dokumentárního akreditivu může dojít k jeho změně nebo dokonce k jeho zrušení a v tomto případě nemusí být souhlas prodávajícího,
- neodvolatelné – jako v případě odvolatelného dokumentárního akreditivu může být změněn, avšak pouze za předpokladu souhlasu všech zúčastněných stran,

- revolvingový – po vyčerpání akreditivu se jeho výše revolvinguje (obnovuje) zpět na původní výši,
- standby akreditiv – představuje záruku a může uhradit i jiný typ záruky,
- back-to-back – tento akreditiv je vystaven na základě jiného akreditivu. (Bařinová, Vozňaková, 2007)

### **2.3.7 Smluvní pokuta**

Smluvní pokuta patří mezi další zajišťovací instrumenty pohledávek. Nedává nám žádnou záruku zaplacení pohledávky, avšak dlužníkovi říká, že v případě porušení jeho povinností jeho dluh o tuto smluvní pokutu vzroste. Dle NOZ již nemusí mít smluvní pokuta písemnou podobu. Není právně stanovena ani její maximální výše, avšak musí být stanovena v přiměřené výši vzhledem k objemu obchodu a také s ohledem na dobré mravy. V případě nepřiměřeně vysoké pokuty je možné, aby dlužník zažádal soud o snížení výše této pokuty.

Opět je doporučováno, i když tak zákon výslovně nepřikazuje, její výslovné zanesení do kupní smlouvy. Nemusí být určena její přesná výše, avšak musí být určeno jakým způsobem bude vypočtena (nejčastěji procentem z částky obchodu). V případě, že dlužník odstoupí od smlouvy a věřitel má právo požadovat zaplacení smluvní pokuty, tento dluh ve výši dohodnuté smluvní pokuty odstoupením od smlouvy nezaniká. Porušení dlužnických povinností nemusí způsobit skutečnou újmu nebo škodu.

Pokud se účastníci dohodnou na smluvní pokutě v případě porušení určité povinnosti, nemůže druhá strana požadovat náhradu škody za toto porušení, pokud se obě strany nedohodnou jinak. Smluvní pokuta může být uvalena na pozdní úhradu, nekvalitní dodávku, pozdní dodávku atd.

V případě zachycení smluvních pokut v účetnictví se používá účet 544 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení. U věřitele se potom používá účet 644 – Smluvní pokuty u úroky z prodlení. Smluvní pokuty a úroky z prodlení ovlivňují základ daně pouze v případě skutečné úhrady jak na straně dlužníka, tak na straně věřitele.

### **2.3.8 Úroky z prodlení**

Úroky z prodlení spadají stejně jako smluvní pokuta do skupiny zajišťovacích prostředků, které do jisté míry nesnižují riziko nesplacení dluhu, ale dávají dlužníkovi najevo, že v případě nesplnění jeho povinností se může jeho dluh o tuto pokutu zvýšit. Tohoto

zajišťovacího instrumentu se používá v případě, že je dlužník v prodlení s úhradou dluhu po dohodnutém termínu splatnosti. Výši úroku z prodlení si můžou smluvní strany ujednat ve smlouvě. Dle právní úpravy podle NOZ je výše úroku z prodlení, pokud si její výši nedohodnou smluvní strany ve smlouvě, stanovena nařízením vlády č. 351/2013 Sb., který říká, že výše úroků z prodlení je stanovena jako repo sazba České národní banky pro první den kalendářního čtvrtletí, v němž došlo k prodlení z úhrady dluhu, jež je zvýšena o 8 procentních bodů.

Jako je v běžné podnikatelské praxi používán jako zajišťovací prostředek úrok z prodlení v případě pozdní úhrady odběratelem, může být využíváno i skonta za včasnou platbu od odběratele (dlužníka). V případě skonta je nutné stanovení jeho výše ve smlouvě, případně jakým způsobem se dojde k výši skonta. Skonto představuje slevu z ceny zboží či jiné věci za včasné provedenou platbu. V současné době je takového zajišťovacího prostředku využíváno zejména u některých bankovních produktů.

### **2.3.9 Výhrada vlastnického práva**

V NOZ je stanoven požadavek na písemnou formu tohoto zajišťovacího prostředku. Výhrady vlastnického práva se využívá běžně v podnikatelské praxi. Věřitel si tak zajišťuje úhradu své pohledávky tím, že si věřitel ponechává vlastnické právo k věci, kterou přenechal dlužníkovi, a to až do doby úplného zaplacení dohodnuté částky nebo jiného plnění. Původní úprava v obchodním zákoníku umožňovala i výhradu vlastnického práva až do splnění jiné podmínky, než je úhrada kupní ceny.

NOZ však nejen požaduje písemnou formu výhrady vlastnického práva, ale také úředně ověřené podpisy, aby mohlo být právo účinné i pro ostatní věřitele kupujícího. Od data úředního ověření podpisů je také toto ustanovení účinné vůči třetím osobám. (Pilátová, Richter, 2011)

### **2.3.10 Směnky**

Výhodou tohoto zajišťovacího prostředku její především to, že zákon přesně stanoví její náležitosti a rovněž je možné požadovat její proplacení během zkráceného soudního řízení. Právní úprava směnek je zakotvena v několika zákonech:

- zákon č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový,
- zákon č. 591/1995 Sb., o cenných papírech,

- zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád.

Existuje několik typů směnek. Nejčastěji využívaným typem směnky je směnka vlastní nebo směnka cizí. Směnka se využívá nejen jako zajišťovací instrument u pohledávek, ale také jako úvěrový prostředek, příkladem může být eskont směnky. Směnka je obchodovatelný cenný papír, který umožňuje vlastníkovvi požadovat plnění na osobě, která směnku vystavila (dle typu směnky). (Bařinová, Vozňáková, 2007)

## **2.4 Cese pohledávek**

Cese v odborné terminologii představuje postoupení, v našem případě postoupení pohledávek na jinou osobu. Obchodní korporace, která z jakéhokoli důvodu potřebuje urychlit úhradu svých pohledávek (z důvodu zajištění likvidity, potřeby rychlých hotových peněz atd.) může využít právě cesi pohledávek. Toto postoupení představuje převod pohledávky na jinou osobu před lhůtou splatnosti – faktoring, forfaiting. V případě, že se jedná o cesi pohledávek po splatnosti jde o postoupení či prodej pohledávek. Ve všech případech cese pohledávek se jedná o zrychlení úhrady pohledávek i za cenu, že korporace dostane nižší částku, než byla původní hodnota pohledávky.

### **2.4.1 Faktoring**

Faktoring je v podstatě zdroj financování podniku. Jedná se o postoupení krátkodobých pohledávek (se splatností do 90 dnů) za účelem získání finančních prostředků před termínem splatnosti. Faktoringová společnost odkoupí pohledávky před lhůtou splatnosti a obratem poskytne finanční plnění, obvykle ve výši 60 - 90% z hodnoty pohledávky. Takto postoupené pohledávky nemusí být zajištěny žádným z výše uvedených zajišťovacích instrumentů. Takto odkoupená pohledávka se stává majetkem faktoringové společnosti, která posoudí bonitu klienta a rizikovost splacení pohledávky.

Faktoringová společnost uzavře se svým klientem (původním věřitelem) smlouvu na odkup pohledávky. Smlouva může být vymezena na odkup jedné pohledávky nebo může být sepsána tzv. revolvingová smlouva, kdy faktoringová společnost poskytne klientovi balík peněz a postupně probíhá odkup pohledávek až do výše převedeného balíku.

Po zaplacení pohledávky dlužníkem přenechá původnímu věřiteli zbytek hodnoty pohledávky, avšak po odečtení nákladů. Tyto náklady, neboli odměna faktoringové společnosti, představuje především formu rizikové premie, kterou na sebe faktoringová



společnost bere odkupem pohledávky. V této odměně jsou zahrnuty i případné soudní výlohy v případě nezaplacení pohledávky dlužníkem.

V praxi můžeme rozlišovat dva druhy faktoringu: regresní a bezregresní. V případě **regresního** faktoringu na sebe faktoringová společnost nepřebírá riziko nezaplacení pohledávky dlužníkem. V případě zaplacení ve lhůtě splatnosti převede klientovi zbytek finančních zdrojů po odečtení své odměny. V případě nezaplacení vrací pohledávku klientovi, která se sám na své vlastní náklady stará o její vymáhání. Klient musí vrátit faktoringové společnosti již vyplacenou zálohu. Tento typ faktoringu můžeme srovnávat s bankovním úvěrem.

**Bezregresní** faktoring představuje formu odkupu pohledávek, kdy faktoringová společnost přebírá na svou odpovědnost i riziko nezaplacení pohledávky dlužníkem a stará se tak sama a na vlastní náklady o následné vymáhání pohledávky. V případě bezregresního faktoringu je odměna pro faktoringovou společnost samozřejmě mnohem vyšší než v případě regresního. Důvodem je riziko spojené s nezaplacením pohledávky. (Vaigert, 2006)

#### **2.4.2 Forfaiting**

Princip fungování forfaitingu je v podstatě velmi podobný jako v případě faktoringu. V tomto případě však dochází k odkupu střednědobých a dlouhodobých pohledávek, tedy pohledávek se splatností minimálně 90 dnů. Opět se jedná o odkup pohledávek před termínem jejich splatnosti. Odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek je podmíněn jejich zajištěním jedním ze zajišťovacích instrumentů, jak bylo popsáno v předchozích odstavcích. Forfaitingová společnost provádí podpis smlouvy ještě před skutečným postoupením pohledávky. Smlouva se zpravidla vztahuje pouze na jednotlivé pohledávky. Forfaitingová společnost přebírá veškerá rizika spojená s odkupem pohledávky, včetně rizika nezaplacení pohledávky dlužníkem. Mezi nevýhody forfaitingu patří vyšší náklady (odměnu pro forfaitingovou společnost).

#### **2.4.3 Sekuritizace**

Vývojářem sekuritizace pohledávek se staly USA v 70. letech minulého století. Jde o mladou metodu postupu pohledávek, za účelem získání zdroje financování podniku. U nás je tento pojem znám pod aktivy, které jsou kryta cennými papíry. Sekuritizace představuje činnost, kdy je část majetku podniku seskupena, oceněna a následně prodána ve formě cenných papírů. Tyto aktiva vykoupí specializovaná společnost, která byla založena právě za

účelem sekuritizace (SPV – Special purpose vehicle), následně je převede na dluhové cenné papíry a prodá na trhu s cennými papíry. Finance získané tímto prodejem obdrží původní vlastník aktiv. Společnost, která se zabývá sekuritizací neprovádí již žádnou evidenci pohledávek a o jejich případné vymáhání se stará původní věřitel. Mezi výhody této metody patří i to, že společnost SPV je možné založit ve kterémkoliv státě (i ve státě s výhodnějším daňovým zatížením). (Bařinová, Vozňáková, 2007)

#### **2.4.4 Kapitalizace pohledávek**

Kapitalizace pohledávek už nepředstavuje žádný odkup pohledávky, ale změna struktury aktiv u věřitele a změnu struktury pasiv u dlužníka. Jde o dohodu mezi věřitelem a dlužníkem, který za to, že umožní dlužníkovi nesplatit svůj dluh, získá výměnnou podíl v jeho společnosti. Z výše uvedeného je jasné, že kapitalizace pohledávek je možná pouze za předpokladu, že je věřitel i dlužník podnikající právnickou osobou.

Problémovou stránkou kapitalizace pohledávek je ocenění společnosti, do které vstupuje nový akcionář. Je proto nutné upravit výši základního kapitálu tak, aby nedošlo k poškození stávajících vlastníků ani vlastníka přistupujícího.

### 3 Řízení pohledávek

Pro každou obchodní korporaci podnikající v podmínkách současné tržní ekonomiky by bylo jistě výhodnější, kdyby obchodovala se svými obchodními partnery pouze na základě hotovostního platebního styku. To znamená za každé provedení služeb či dodání zboží, by bylo společnosti poskytnuto okamžité peněžení (případně i nepeněžní) plnění. Takováto utopická společnost by do jisté míry nemusela řešit problémy likvidity, kdy by neměla žádnou část oběžného majetku vázanou v pohledávkách. Právě pohledávky představují tu oběžnou část aktiv, ve kterých jsou vázané finanční prostředky, a ty tudíž není možné použít nejen pro další rozvoj firmy, ale také tyto prostředky není možné použít pro výplatu mezd zaměstnancům, úhradu dluhů obchodním partnerům, úhradu daní a poplatků do státního rozpočtu.

Každý podnik, který chce obstát v silném konkurenčním boji dnešního podnikatelského světa musí pracovat se vznikem pohledávek při svém podnikání, a protože vznik pohledávek je v každém podniku nevyhnutelný je záměrem každé firmy, aby bylo zajištěno co nejefektivnější řízení pohledávek. Řízení pohledávek představuje především prevenci vzniku neuhrazených a nedobytných pohledávek po splatnosti. Řízení pohledávek také zahrnuje jejich zajištění a v tom nejkrajnějším případě i jejich vymáhání soudní nebo i mimosoudní cestou.

Každá větší společnost má nastaven systém řízení pohledávek dle svých možností a potřeb. Řízení pohledávek je většinou zajišťováno v několika úrovních a často má pohledávky pod svou agendou několik oddělení v podniku, které spolu často komunikují na nedostatečné úrovni. Možnost obchodovat s podnikem s odložením úhrady je také často motivem pro získání nových obchodních partnerů. Velká vázanost finančních prostředků v pohledávkách má negativní vliv na likviditu společnosti a v krajním případě, může vést až k platební neschopnosti podniku. Vznik pohledávek představuje pro firmu jistou míru rizika, protože při nezaplacení pohledávek dlužníkem může firma ztratit:

- cenu výrobků, zboží a všeobecně všech zásob,
- ztrátu zisku, který měl být z obchodu vygenerován,
- daně z přidané hodnoty, pokud je podnik plátcem DPH,
- daň z příjmů.

I přesto, že pohledávky představují část výkonů společnosti, jak už bylo zmíněno výše, v systému vedení účetnictví je pro výpočet základu daně z příjmů důležitý výnos nikoliv příjem. V případě vzniku pohledávky musí podnikatel přiznat a uhradit nejen daň z přidané hodnoty (pokud je plátce daně), ale také zahrnout pohledávku do výpočtu základu daně z příjmů, i přesto, že často do termínu úhrady daně neobdržel platbu za tyto provedené výkony či dodání zboží. (Vozňáková, 2004)

Pod pojmem řízení pohledávek můžeme chápat řízení vztahu s odběratelem v rámci obchodního styku od získání informací o zákazníkovi, přes přijetí objednávky, výrobní a expediční procesy, vymáhání pohledávky až po konečnou úhradu zákazníkem a obdržení plnění věřitelskou společností. (Kislingerová, 2004)

Řízení pohledávek by tedy mělo být součástí efektivního finančního řízení společnosti, ale také by mělo zajišťovat komunikaci mezi všemi útvary v podniku spravující agendu pohledávek. Systém a strukturu efektivního řízení pohledávek je možné seskupit do souhrnu úloh:

- stanovení kredit limitů a jejich důslednou kontrolu,
  - pravidelnou kontrolu pohledávek po splatnosti a vznik podnětů pro opatření v případě neúhrady odběratelem do termínu splatnosti,
  - podněty pro obdržení úhrady,
  - vedení agendy odběratelů a pohledávek,
  - sledování některých ukazatelů z finanční analýzy souvisejících s pohledávkami,
  - plánování úvěrové politiky, analýzy a plány,
  - komunikace s ostatními útvary zajišťujícími správu či vznik a zánik pohledávek.
- (Freigerg, 1996)

Ve společnosti, ale často při řízení pohledávek vzniká k významnému rozkolu, který často nebývá ku prospěchu v případě efektivního řízení pohledávek. V podnikové hierarchii existuje několik stupňů, které mají co do činění s pohledávkami. Vznik obchodu na základě, ze kterého může vzniknout pohledávka často iniciuje prodejní či obchodní oddělení. Bonitu klienta a jeho platební schopnosti do jisté míry může ověřit samo toto oddělení, ale často se stává, že jej ověřuje až jejich nadřízená osoba, případně účtárna. S pohledávkami má do jisté míry součinnost i sklad či expediční pracovník, který vydá zboží oprati podpisu na dokument.

Dalším článkem, který úzce přichází do styku s pohledávkami je pracovník účtárny, který musí tuto pohledávku zaúčtovat a zachytit v účetnictví společnosti. V případě neprovedení úhrady odběratelem přichází na scénu další pracovník v první linii při řešení pohledávek po splatnosti, který dává první podněty odběrateli k úhradě neuhrazené pohledávky. V případě, že ani tento krok nemá za následek úhradu a následný zánik pohledávky, je celá záležitost předána právnímu oddělení, která dále postupuje v této věci za účelem získání finančních prostředků jako protiplnění za poskytnuté výkony.

### **3.1 Náklady na řízení pohledávek**

Jak už je všem osobám zběhlým v podnikání jasné, firma je založena za účelem vytvoření zisku. Zisk představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. V případě pohledávek je možné sledovat zisk vytvořený z jednoho obchodu. Například pokud nakoupíme zboží a následně ho prodáme, zisk pro podnik představuje rozdíl mezi hodnotou nakoupeného a prodaného zboží. V podnikání je nutné také počítat s náklady, které jsou ovšem obtížně přiřaditelné k jednotlivým obchodům. K těmto nákladům je možné přiřadit režijní náklady na správu společnosti, na mzdy některých zaměstnanců. K těmto nákladům ale také neodmyslitelně patří také náklady na řízení pohledávek.

Z hlediska pohledávek je možné náklady na jejich řízení chápat jako náklady vynaložené na prevenci vzniku pohledávek po splatnosti, zajištění pohledávek při jejich vzniku a také náklady na vymáhání soudní či mimosoudní cestou.

Tyto náklady je možné rozčlenit na interní a externí. Mezi interní náklady na řízení pohledávek je možné zařadit náklady na využívání informačního systému za účelem vedení agendy pohledávek, náklady na dokumentaci, náklady na archivaci atd. Tyto interní náklady mohou dle některých autorů a odborníků z praxe tvořit 2 – 5 % z hodnoty pohledávky. V situaci, kdy je nutné vymáhat pohledávku soudní cestou, je pravděpodobné, že se náklady na řízení pohledávek mohou dostat až k 50 % z hodnoty pohledávky.

Mezi externí náklady na řízení pohledávek je možné přiřadit náklady na posouzení platební schopnosti odběratele externími firmami, odkup informací, náklady spojené s některými zajišťovacími instrumenty. I v případě, že bude mít podnik vytvořen velmi efektivní systém řízení pohledávek, tyto náklady na řízení pohledávek podniku neodpadnou, ale stanou se jeho součástí. V případě, že by firma tyto náklady nevynaložila, neměla by zajištěn efektivní chod pohledávek. (Vozňáková, 2004)

### 3.1.1 Ovlivňování pohledávek

Objem a množství pohledávek z obchodního styku je determinován několika zásadními faktory. Mezi tyto faktory patří legislativní rámec ve státě, kde firma podniká, situace na trhu, trendy, situaci na daném trhu atd. Některé z těchto faktorů lze do jisté míry ovlivnit, to ovšem také záleží na velikosti daného podniku, velikosti trhu a velikosti tržního podílu na trhu, kde se firma pohybuje. Firma s velkým tržním podílem má schopnost do jisté míry, za pomoci marketingu a marketingové strategie ovlivnit například trendy.

Ovlivňování pohledávek samotných, jako součást jejich řízení, spočívá především v získávání informací před jejich vznikem a také jejich ošetřením v průběhu jejího vzniku. V současné době představují informace to nejcennější, co můžeme mít. To platí i v případě řízení pohledávek. Informace o našich obchodních partnerech mohou velmi výrazně snížit riziko nezaplacení pohledávky a následný vznik nákladů na vymáhání pohledávek, které mohou v některých případech až převýšit plnění z úhrady pohledávky odběratelem. Informace o odběratelích je možné roztrždit do několika stupňů.

První úroveň těchto informací je možné chápat jako základní informační údaje o obchodním partnerovi. Právní formu podnikatele, vlastníky společnosti, adresu provozoven, sídlo podnikatele atd. Všechny tyto informace jsou dostupné ve veřejných částech veřejných rejstříků, a to zejména v obchodním a živnostenském rejstříku. Druhý stupeň je taktéž volně přístupný z výše uvedených zdrojů. Těmito informacemi mohou být data o obratu, velikosti, managementu, organizačních složkách a další základní hospodářské informace.

Další stupeň informací představují informace o platební morálce, zadluženosti a výkonnosti. I tyto informace je možné získat z veřejných rejstříků, zvláště u podnikatelů, kteří mají povinnost zveřejňovat svou účetní závěrku a další účetní výkazy ve sbírce listin. Poslední čtvrtou úrovní jsou informace o strategii obchodního partnera. K získání těchto informací už musí dojít k nezbytné komunikaci mezi odběratelem i dodavatelem.

Tyto informace mohou výrazně ovlivnit právě výše zmíněné náklady na řízení pohledávek. Pokud má podnik velkou část svých prostředků vázanou právě v pohledávkách, je často nutné, aby podnikatel zajistil finanční prostředky jinde. Nejčastější a nejběžnější formou získání těchto prostředků je jejich vypůjčení od jiné finanční instituce, nejčastěji bank. Tato půjčka ovšem není zdarma. Cenou za zapůjčení, kterou musí podnikatel za získání peněžních prostředků zaplatit jsou úroky, a proto jsou i tyto úroky součástí nákladů na řízení pohledávek. (Vozňáková, 2004)

### 3.1.2 Zajištění pohledávek

Jak už bylo zmíněno v několika předchozích odstavcích je nezákladnějším a nejběžnějším krokem systémů řízení pohledávek zajištění preventivních opatření již v průběhu vzniku pohledávek. Mezi ty nezákladnější patří písemná forma smlouvy, se všemi jejími náležitostmi. Další možností snížení rizika je zjištění dostatečného množství informací, jak popisuje kapitola 3.1.1.

V současné době se již nevyskytuje smlouva, která by nebyla zajištěna smluvní pokutou nebo úroky z prodlení. Použití těchto a dalších zajišťovacích instrumentů je popsáno v druhé kapitole této práce. I přes použití všech zajišťovacích prostředků je přesto možné, že odběratel nedostojí svého závazku a nesplní svůj dluh. V takových to případech již nezbývá jiné cesty než vymáhání pohledávek ať už soudní nebo mimosoudní cestou.

### 3.1.3 Credit management

Credit management spadá svojí činností do řízení pohledávek. Credit management nejsou jenom zaměstnanci odpovědní za řízení úvěrů a úvěrové politiky firmy, ale také zaměstnanci, kteří výrazným způsobem ovlivňují výši pohledávek a tím i celkovou likviditu podniku. Cílem credit managementu je snížení kreditního rizika, tj. optimalizovat objem pohledávek po splatnosti s použitím vhodných zajišťovacích nástrojů. Základem dobrého credit managementu je vymezení pravomocí mezi jednotlivé pracovníky, kteří se dostávají do styku s pohledávkami. Základem je také dodržování několika zásad:

- obchodní nebo prodejní oddělení představuje první linii při kontaktu se zákazníkem, uzavírají smlouvy s novými zákazníky, a také domlouvají nové obchody se stávajícími obchodními partnery, tj. prověřují čerpání úvěrového limitu a v případě prodlení s platbou, nebo v případě blížící se splatnosti kontaktují zákazníka,
- účetní oddělení vede agendu pohledávek, vede kompletní dokumentaci k pohledávkám, a upozorňuje na pohledávky po splatnosti,
- osoba odpovědná za credit management zaštituje samotné vymáhání pohledávek po splatnosti.

Podniky s velkým množstvím obchodních partnerů v praxi často využívají tzv. kredit limit zákazníka. Ten představuje balík peněz, do jehož výše může odběratel využívat služeb poskytovaných firmou. Tudíž tento budget představuje maximální sumu, do které je věřitel

ochoten financovat svého obchodního partnera. Po vyčerpání kredit limitu není možný již další obchod s odloženou splatností. Pokud zákazník některou ze svých starších pohledávek uhradí, kredit limit se o tuto částku zase zvýší, a to až do výše maximálního kredit limitu.

V odborné literatuře je možné najít vzorec pro výpočet optimální výše kredit limitu. Je ovšem na zvážení oprávněných osob a individuálních potřebách obchodního partnera o konkrétní výši kredit limitu. (Režňáková, 2010)

## **3.2 Vymáhání pohledávek**

I přes všechny dostupné informace, které o svém odběrateli podnik má, i přes využití zajišťovacích instrumentů je možné, že se dlužník dostane do platební neschopnosti. Je samozřejmě možné, že někteří dlužníci využívají slabšího postavení svého věřitele na trhu a s platbou otálejí, dokud nejsou ze strany věřitele podniknuty kroky k zajištění plnění. Do platební neschopnosti se může obchodní partner dostat i zaviněním svých vlastních obchodních partnerů, kteří s platbou otálejí, a podnik pak nemá dostatečné finanční prostředky k zajištění chodu svého podnikání a k úhradě svých vlastních dluhů. V tomto případě musí firma podniknout kroky, které by měly v ideálním případě vést k zajištění úhrady od odběratele, a to co možná nejdříve po zjištění, že je pohledávka po splatnosti a odběratel otálí s její úhradou.

Základním faktorem pro úspěšné vymáhání pohledávek je zajištění vedení agendy pohledávek. Tato agenta by měla zahrnovat všechnu dokumentaci opravňující věřitele k požadování plnění z pohledávky. Tato dokumentace může obsahovat smlouvy, dodací listy, korespondenci atd. V každém případě je opět nutné přistupovat ke každému obchodnímu partnerovi individuálně a pokud možno volit smírnější variantu vymáhání, pokud to situace umožňuje.

Pohledávky je možné vymáhat pouze v rámci kompetencí firmy – tedy mimosoudně, nebo za pomoci zákonných prostředků tedy soudně. (Kislingerová, 2004)

### **3.2.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

Mimosoudní vymáhání pohledávek spadá do kompetence obchodní korporace, případně podnikající fyzické osoby. Výše dluhu tedy není zbytečně navyšována o soudní výlohy a náklady na právní služby.

Mezi základní a nejběžnější mimosoudní způsoby vymáhání pohledávek patří **telefonní kontakt** lidmi v první linii, tzn. zaměstnanci obchodního a prodejního oddělení. Ty



můžou odběratele kontaktovat a upozornit jej na pohledávku s blížící se nebo s prošlou lhůtou splatnosti. Tento způsob je nejrychlejší a nevznikají pro žádnou stranu obchodu dodatečné náklady. Na základě telefonního kontaktu je možné zjistit důvod nezaplacení. V některých případech je možné, že je důvodem nezaplacení omyl nebo chyba a můžeme tak předejít případným nedorozuměním. K telefonnímu vymáhání se dá přiřadit i osobní kontakt zaměstnance s dlužníkem. **Osobní jednání** však vytváří dodatečné náklady na straně věřitele, zejména náklady na cestu za obchodním partnerem a taky mezi nevýhody tohoto způsobu můžeme zařadit její časovou náročnost.

Dále je možné obchodního partnera upozornit na pohledávku po splatnosti **písemnou upomínkou**. V této písemné formě může odběratel navrhnout způsob řešení úhrady a také upozorní odběratele na postup v případě, že bude tuto písemnou výzvu ignorovat. Často se v praxi stává, že věřitel jedná se svým dlužníkem o úhradě dlužných pohledávek s vidinou možné pokračující spolupráce. Toho však někteří odběratelé umí značně využívat, proto je vhodné v některých případech využít **inkasní agentury**. Tyto inkasní agentury se specializují pouze na vymáhání pohledávek, tudíž nejednají s dlužníkem jako se zákazníkem. Tyto inkasní agentury si ovšem za vymáhání pohledávek mimosoudní cestou naúčtují provizi, často vypočtenou procentuálním podílem z hodnoty pohledávky. Využití inkasních agentur má proto za následek dodatečné zvýšení nákladů pro věřitele.

Mezi mimosoudní vymáhání pohledávek patří i vzájemné započtení pohledávek, které již bylo popsáno v předchozí kapitole.

## **Uznání dluhu**

Uznání dluhu představuje dodatečné zajištění pohledávky po její splatnosti. Tímto uznáním dluhu se věřitel zavazuje k tomu, že je se svým dluhem srozuměn do výše i obsahu a souhlasí s ním. Uznání dluhu je upraveno přímo v NOZ, a to konkrétně v § 2053 a 2054. Součástí písemného prohlášení o uznání dluhu může být i výše smluvní pokuty za nedodržení termínu splatnosti, připomenutí výše úroku z prodlení. V tomto písemném dokumentu se může objevit i dohoda o splátkovém kalendáři. Potvrzení dluhu odběratelem není vynuceno zákonem, tzn. dlužník nemusí uznání dluhu podepsat. V případě, že tak učiní, počíná dle NOZ běžet nová promlčecí lhůta v délce 10 let. Pokud uznání dluhu obsahuje i ujednání o náhradním termínu splatnosti, začíná promlčecí lhůta běžet počínaje posledním dnem tohoto termínu.

## **Notářský zápis s doložkou právní vykonatelnosti**

Notářským zápisem s doložkou právní vykonatelnosti dává dlužník svým podpisem svolení k provedení výkonu rozhodnutí (exekuce) v případě, že svůj dluh včas a řádně nesplatí. Takovéto uznání dluhu je možné s obchodním partnerem sepsat ještě před uplynutí lhůty splatnosti, ale je nutné v něm zanechat dostatečně dlouhou dobu na poskytnutí plnění dlužníkem. Pokud nedojde k úhradě pohledávky není zapotřebí podávat žalobu u soudu, a může dojít rovnou k výkonu rozhodnutí (tedy k exekuci). (Bařinová, Vozňáková, 2007)

### **Rozhodčí řízení**

Rozhodčí řízení patří mezi mimosoudní cesty vymáhání pohledávek a je upraveno v zákoně č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů. Obchodní partneři se mezi sebou mohou dohodnout, že jejich majetkové spory bude řešit rozhodce nebo stálý rozhodčí soud. Rozhodčí smlouva musí mít písemnou podobu a je přípustná pouze tehdy je-li možné uzavřít smír ohledně předmětu plnění. Rozhodčí smlouva musí obsahovat informace, které jsou stejně jako účetnictví, úplné, průkazné a správné. Rozhodčí řízení se může týkat jednotlivého sporu, nebo může jít o všechny spory, které vznikly na základě stejného právního aktu, v tom případě se jedná o rozhodčí doložku. Výsledek rozhodčího řízení má stejnou právní sílu jako rozhodnutí soudu v této věci.

### **3.2.2 Soudní vymáhání pohledávek**

V některých případech řešení pohledávek po splatnosti, není v silách podniku se s dlužníkem dohodnout na mimosoudním vymáhání. Proto se přistupuje k soudnímu vymáhání pohledávek, které ovšem pohledávku navyšují o náklady řízení, které jdou na vrub odběratele.

#### **Soudní řízení**

V případě přistoupení k vymáhání pohledávek cestou soudního řízení je nejprve vhodné zvážit finanční situaci dlužníka. Soudní řízení bývá často finančně i časově náročný proces, a proto je nutné zhodnotit schopnost dlužníka dostát svým závazkům, aby byl přínos z vymáhané pohledávky vyšší než náklady na její vymožení. Toto soudní řízení je upraveno v zákoně 99/1963 Sb., občanský soudní řád a cesta k vymožení pohledávek představuje dva kroky. Prvním krokem je tzv. nalezací řízení, kdy věřitel musí prokázat oprávněnost svého nároku na základě dokumentů, které toto prokazují. Těmito dokumenty může být smlouva, dodací list, uznání dluhu s dohodou o splátkovém kalendáři nebo korespondence s dlužníkem.

I toto je důvodem, proč je vhodné mít smlouvu a všechny dohody vyhotovené v písemné formě. Písemná forma je nejprůkaznějším důkazním materiálem opravňující nárok věřitele na plnění.

V případě, že soud rozhodne o potvrzení nároku věřitele, je druhou částí soudního řízení tzv. exekuční řízení neboli soudní výkon rozhodnutí. V nalézacím řízení podává věřitel návrh ke krajskému soudu podle územní příslušnosti dlužníka. Pokud částka vymáhané pohledávky převyšuje 100.000 Kč je návrh podáván k okresnímu soudu. Podle zákona musí návrh obsahovat:

- identifikaci účastníků (obchodní jméno, sídlo, rodné číslo atd.),
- identifikaci zástupců, kteří jsou oprávněni jednat,
- popis skutečností, které vedly k vymáhání pohledávky a důkazy, které věřitel dokládá,
- z návrhu musí být zřejmé, co věřitel požaduje po dlužníkovi a v jaké výši.

V případě, že soud rozhodne o oprávněnosti návrhu je soudní řízení ukončeno rozsudkem nebo usnesením. (Bařinová, Vozňáková, 2004)

Pokud je zahájeno soudní řízení u pohledávek, které vznikly před 1. 1. 2014 je možné na ni dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně vytvořit zákonnou opravnou položku až do výše 100% neuhrazené hodnoty pohledávky. Pokud pohledávka vznikla až po výše uvedeném datu a neuhrazená hodnota pohledávky nepřesáhla 200.000 Kč není nutné pro oprávněnost tvorby opravných položek zahájení soudního a jiného řízení.

### **Platební rozkaz**

Platební rozkaz vydá soud pouze v případě, že dlužníkovi zasílal upomínky doporučeným dopisem. Pokud ani po obdržení těchto upomínek dlužník nereagoval a dluh nesplnil, může věřitel podat návrh na vydání platebního rozkazu. Částka, na kterou se platební rozkaz vydává, obsahuje nejen dlužnou částku, ale také všechna příslušenství k této částce, zejména pak úroky z prodlení a smluvní pokutu.

Pokud je dostatečně prokázáno doručení písemných upomínek a nárok věřitele se tak stává nezpochybnitelným, soud vydá platební rozkaz. Pokud takto soud neučiní je nařízeno soudní řízení. Dlužník má možnost se proti platebnímu rozkazu odvolat, avšak po 15 dnech

od doručení nabývá tento platební rozkaz právní moci. Dnem nabytí právní moci platebního rozkazu počítá běžet nová desetiletá promlčecí lhůta.

Formou platebního rozkazu je elektronický platební rozkaz. Je téměř identický s platební rozkazem, avšak návrh na jeho vydání musí být podán v elektronické formě, podepsané ověřeným elektronickým podpisem.

### **Exekuční řízení**

V situaci, kdy nedojde k úhradě dluhu dlužníkem ani po pravomocném rozhodnutí soudu může být na základě žádosti věřitele zahájeno exekuční řízení. Exekuční řízení může být zahájeno pouze v případě, že jsou splněny zákonem dané podmínky. Mezi tyto podmínky patří, že dlužník doposud nesplnil svůj dluh a věřitel podal návrh na zahájení exekučního řízení. Tento návrh musí obsahovat stejné náležitosti jako návrh na zahájení soudního řízení, jak bylo popsáno v předchozích odstavcích. V návrhu na zahájení exekučního řízení věřitel také navrhuje způsob provedení exekuce. Tyto způsoby mohou být následující:

- zaplacením částky (srážky ze mzdy, příkázáním z účtu),
- příkázáním pohledávky,
- prodejem movitých a nemovitých věcí,
- postižením závodu,
- zřízením zástavního práva k nemovitým věcem.

V případě, že soud rozhodne o výkonu exekuce zaplacením částky příkázáním z účtu dlužníka, předá toto rozhodnutí bankovnímu institutu, který spravuje účet dlužníka. Banka je oprávněna zakázat dlužníkovi manipulaci s prostředky na účtu, a to až do výše dluhu. Příkázáním pohledávky, prodejem movitých a nemovitých věcí je dlužníkovi zakázáno s těmito věcmi nakládat. Prodej movitých věcí je proveden na základě dražby, o které je veden protokol. Zákon myslí i na ochranu dlužníka, a proto existují pohledávky, které exekuci nepodléhají. Jedná se o náhrady, které jsou vypláceny podle pojistné smlouvy, peněžité dávky sociální péče a prostředky na bankovním účtu, které jsou určeny pro výplatu mezd zaměstnancům v nejbližších dnech. Exekuce se nemůže týkat ani věcí vlastnictví dlužníka, které nezbytně potřebuje k zajištění potřeb sebe a své rodiny, jejichž prodej by byl v rozporu s morálními pravidly. U podnikatelských subjektů se exekuce nemůže týkat věcí, které bezprostředně využívá pro zajištění své podnikatelské činnosti.

Exekuci může vykonat i soudní exekutor, který volí způsob výkonu exekučního rozhodnutí sám a věci ve vlastnictví dlužníka sepisuje a okamžitě odebírá.

### **Insolvenční řízení – oddlužení**

Insolvenční řízení je v České republice upraveno zákonem č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení. Tento zákon umožňuje řešení úpadku formou oddlužení, reorganizace a konkurzu.

Oddlužení je možné pro podnikatele, který je právnickou osobou a není považován za podnikatele nebo fyzické osoby, které nejsou dle zákona podnikateli a nemají dluhy z podnikání. Nepodnikatelé, kteří mají dluhy z podnikání mají přesto možnost řešit svůj úpadek oddlužením, a to za předpokladu, že s tím věřitel dluhu z podnikání souhlasí, věřitel je považován za zajištěného věřitele nebo se jedná o pohledávku, která nebyla uspokojena po skončení insolvenčního řízení, které na základě rozhodnutí skončilo pro nedostatek majetku dlužníka.

Řešení úpadku oddlužením je možné pouze za předpokladu, že je dlužník schopen uspokojit věřitele do výše 30% z hodnoty pohledávek. Je možné i plnění nedosahující této hranice, ovšem pouze za předpokladu, že s tím věřitelé souhlasí. Oddlužení může být provedeno dvěma způsoby. Prvním je zpeněžením majetkové podstaty a druhým je plnění splátkového kalendáře.

Zpeněžení majetkové podstaty představuje prodej majetku dlužníka. Z utržené částky jsou uspokojeni věřitelé. Pokud je oddlužení povoleno formou splátkového kalendáře, dlužník splácí svůj dluh věřitelům po dobu 5 let.

### **Insolvenční řízení – reorganizace**

Reorganizace představuje formu uspokojování pohledávek věřitelům za předpokladu pokračování provozu dlužníka, avšak toto plnění je podmíněno přijetím reorganizačních změn pro ozdravení podniku. Plán reorganizace je schválen soudem a jeho průběžné plnění je kontrolováno věřiteli. Reorganizace je možná pouze pro dlužníky jejichž roční úhrn obrátu přesáhl padesát milionů korun, nebo zaměstnává alespoň 50 zaměstnanců v pracovním poměru. Dlužníkovi není schválena reorganizace, pokud je v likvidaci nebo obchoduje s cennými papíry.

Reorganizace je považována za skončenou splněním reorganizačního plánu, vyhlášením konkurzu nebo rozhodnutím o zrušení reorganizačního plánu.

## **Insolvenční řízení – konkurz**

Konkurz je řešením úpadku dlužníka při nezachování jeho provozu. Pohledávky jsou uspokojovány zpeněžením majetkové podstaty. Neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají a pokud zákon nestanoví jinak. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

## **4 Praktická aplikace řízení pohledávek po splatnosti**

Kapitola praktické aplikace je zaměřena na řízení pohledávek z praktického hlediska s praktickou aplikací na nejmenovanou společnost s ručením omezeným. Pohledávky jsou zkoumány z hlediska jejich vzniku, zajištění, vymáhání a celkového řízení v podniku a vliv pohledávek na celkovou strukturu aktiv a likviditu společnosti. Management společnosti si nepřejí, aby byl její název zveřejněn v diplomové práci, a proto uvažujeme obchodní korporaci ABC s. r. o. Společnost má povinnost auditu, proto budou pro některé výpočty a hodnoty použity data z roku 2015.

### **4.1 Představení společnosti**

Firma ABC s.r.o. byla založena v roce 1992 a její specializací je velkoobchodní a maloobchodní prodej nejen alkoholických a nealkoholických nápojů. V posledních letech došlo u podniku k výraznému rozšíření sortimentu o potraviny chlazeného i mraženého charakteru. V současné době firma zaměstnává přes 100 zaměstnanců a své podnikání provozuje prostřednictvím dvanácti obchodně distribučních center a sedmi maloobchodních specializovaných prodejen.

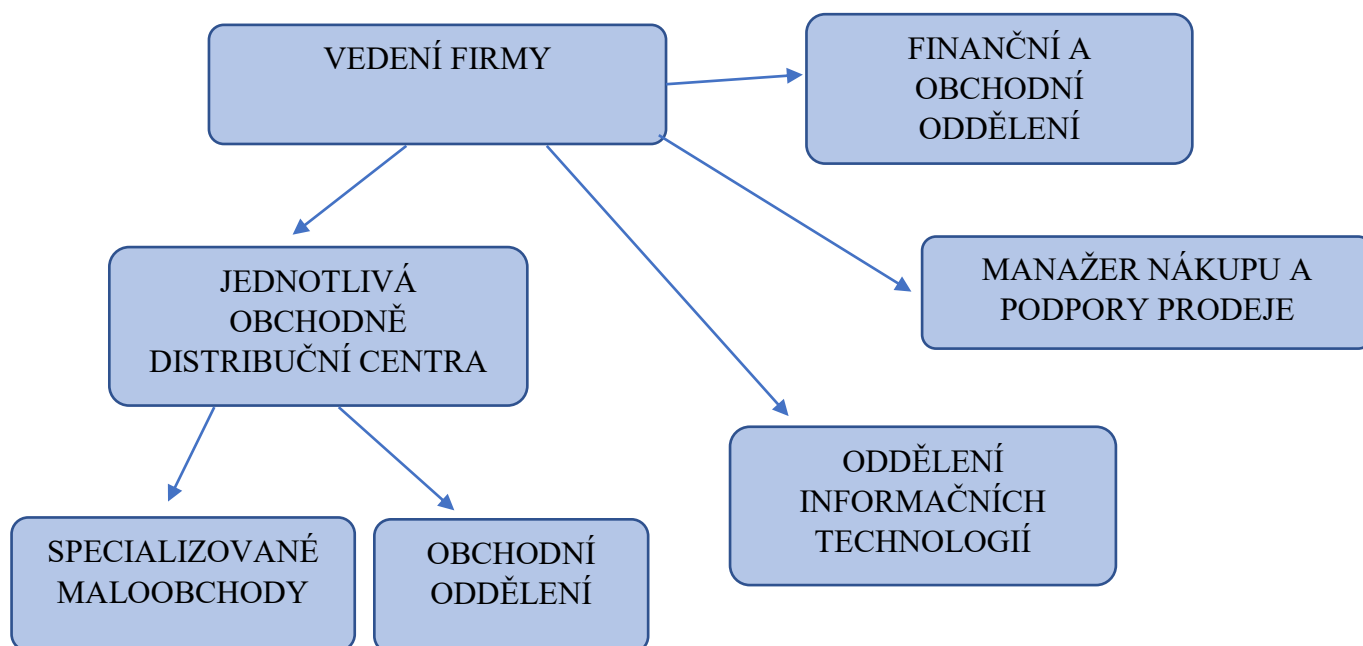
Cílem společnosti je snaha o neustále rozšiřování sortimentu o nové výrobky, jejich obohacování trhu, stejně jako udržení vysoké kvality svých služeb a spokojenosti zákazníků.

V čele podniku stojí 3 společníci, kteří společnost zároveň řídí a jednají jejím jménem. Každý z nich může jednat za společnosti samostatně. Základní kapitál společnosti přesahuje dva miliony korun a obrát v roce 2015 dosáhl 980 milionů korun.

Jak už bylo naznačeno výše, hlavním předmětem podnikání je tedy nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Segment jejich odběratelů je možné charakterizovat, jako segment gastronomie a maloobchodu. V několika regionech, kde má firma své zastoupení dodává zboží i firmám, které podnikají ve stejném oboru. Dále se společnosti zaměřuje na zprostředkovatelskou činnost, provoz silniční motorové dopravy, pronájem nebytových prostor atd. Společnost nemá žádnou dceřinou společnost a nevlastní podíly v žádné další obchodní korporaci.

Organizační struktura společnosti se dá popsat následujícím diagramem:

**Obr. 4.1 Organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování

### **Informace o vedení účetnictví**

Zásoby jsou v podniku evidovány v nákupních cenách, způsobem A. Nákup zboží je evidován na účtu 131.100, samotné zboží na skladech a v prodejnách pak na účtech 132 s analytickou evidencí podle jednotlivých skladů. Stav zásob byl k 31. 12. 2015 – 122 953 tis. Kč. Tato hodnota stavu zásob byla ověřena inventurou skladových zásob k rozvahovému dni. Budovy jsou odepisovány rovnoměrně, ostatní dlouhodobý hmotný majetek zrychleně. Pozemky bez odpisů.

## **4.2 Řízení pohledávek v podniku**

Pohledávky jsou neodmyslitelnou součástí aktiv firmy ABC s. r. o. Vedení společnosti si uvědomuje naléhavost efektivního systému řízení v podniku a vlivu neuhrazených pohledávek po splatnosti na likviditu podniku. Stále však nebylo dosaženo jednoznačného procesu řízení pohledávek a nebyla vytvořena ani žádná vnitropodniková směrnice ve vztahu k pohledávkám. Většina pohledávek ve společnosti vzniká právě na základě dodání zboží zákazníkům.

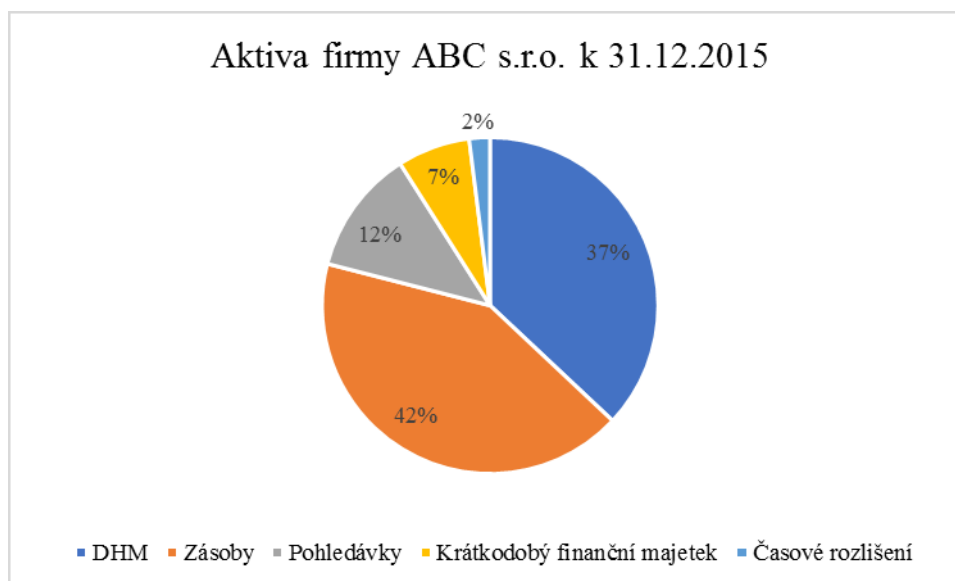


Vzhledem k zaměření předmětu podnikání společnosti přichází do styku s pohledávkami několik oddělení v podniku. Na základě pozorování oběhu pohledávek ve společnosti je možné celé řízení charakterizovat několika kroky:

- sepsání rámcové kupní smlouvy a zjištění informací o odběratelích,
- přijetí objednávky, dodání zboží a vystavení faktury,
- evidence o pohledávkách a monitorování,
- urgování plateb,
- vymáhání plateb.

Urgování a vymáhání plateb je zajišťováno oddělením z centrálního skladu. Ostatní kroky zajišťuje místně příslušné centrum. Sepsání kupní smlouvy, zjištění informací o odběratelích a následné dodání zboží zákazníkovi a vystavení faktury je v kompetenci zaměstnanců jednotlivých obchodně distribučních center, z nichž každé disponuje svými obchodními zástupci, kteří obchody uzavírají. Ve firmě pracuje 70% obchodních zástupců na základě živnostenského oprávnění, 30% potom na hlavní pracovní poměr. Prvotní kontakt v případě opožděné platby odběratele přichází od vedoucích jednotlivých skladů. Urgování plateb a vymáhání pohledávek má ve své agendě finanční oddělení, které dává podněty pro případné soudní vymáhání pohledávek.

**Graf 4.1 Aktiva firmy k rozvahovému dni**



Zdroj: vlastní zpracování z účetních dat firmy

Graf 4.2 ukazuje rozdělení celkových aktiv firmy k rozvahovému dni. Z grafu vyplývá, že největší podíl mají zásoby, a to ve výši 42% z celkové hodnoty aktiv. Neopomenutelnou součástí oběžného majetku jsou také pohledávky z obchodních vztahů, které tvoří 12% z hodnoty aktiv. Firma za rok 2015 ani 2016 neeviduje žádné dlouhodobé pohledávky. Všechny pohledávky je možné charakterizovat z hlediska času jako krátkodobé.

V současné době platí skoro 80% odběratelů své dluhy včas, případně s mírným zpožděním. Podle údajů, daných mi k dispozici, je většina úhrad od zákazníků provedena v rozmezí 20–30 dnů od data vystavení faktury.

#### **4.2.1 Vznik pohledávek a jejich cyklus**

Podnik dodává své zboží zákazníkům na fakturu na základě smlouvy. Vzor kupní smlouvy je uveden v příloze této práce. Smlouvu s odběratelem sepisuje obchodní zástupce a podepisuje ji vedoucí obchodně distribučního centra. Tento vedoucí je také oprávněn rozhodovat o lhůtě splatnosti pro jednotlivé zákazníky na základě bonity zákazníka. V pravomoci vedoucího pracovníka je udělit lhůtu splatnosti až na 21 dnů. Pokud je potřeba lhůtu splatnosti prodloužit, je to možné pouze po konzultaci a schválení vedením firmy.

Za pohledávky je do jisté míry odpovědný právě odpovědný zástupce, který obchodní případ sjednal a uzavřel. V případě, že je pohledávka neuhrazená i po uplynutí 45 dnů (až na individuálně sjednané výjimky) je obchodnímu zástupci sražena ze mzdy poměrná část neuhrazené pohledávky. Obchodnímu zástupci je sraženo ze mzdy 0,5% z hodnoty neuhrazených pohledávek, které jsou po 45 dnech od vystavení. Tímto podnik motivuje zaměstnance k vymáhání pohledávek i na základě vlastních sil. Obchodní zástupce je velmi často s odběratelem v osobním kontaktu a před nepříjemným soudním vymáháním pohledávek je osobní jednání považováno za cestu k přijetí plnění při zachování možnosti dalšího obchodu s odběratelem.

Vedoucí pracovník také využívá dostupných informací z internetu, vlastních profesních zkušeností a na základě uzemní působnosti rozhoduje o udělení možnosti fakturace a také o výši kredit limitu. Poté, co je smlouva podepsána všemi zúčastněnými stranami je zavedena do informačního systému společnosti. Společně se základními informacemi je zde uvedeno také emailové spojení a telefonní kontakt na zákazníka. Smlouva je ve své písemné podobě uložena a archivována.

Po vystavení faktury je kladen důraz na převzetí zboží zákazníkem a jeho řádné potvrzení předávacích dokladů ke zboží, aby byla zajištěna dostatečná oprávněnost v případě soudního vymáhání pohledávek. Faktura je opět archivována a jednou měsíčně odeslána na centrální sklad k trvalé archivaci.

Úhrada pohledávek probíhá několika formami. Nejběžnější formou úhrady je úhrada obchodnímu zástupci při jeho návštěvě u odběratele pro uskutečnění další objednávky. Obchodní zástupci vybírají pohledávky v hodnotě od několika korun až po pohledávky v celkové hodnotě několika desítek tisíc. Vzhledem k segmentu zákazníků probíhají objednávky od zákazníků v pravidelných intervalech. V rámci zachování dobrých vztahů se zákazníky je obchodní zástupci pravidelně navštěvují a zajišťují tak první komunikaci se zákazníky a upozorňují je na dlužné faktury. Zákazník má také možnost uhradit částku za dodané zboží na účet firmy. Méně běžnou formou úhrady je vybírání pohledávek pracovníkem distribuce při dodání nové objednávky nebo úhrada odběratelem osobně na pobočce. Zavedení plateb do informačního systému firmy probíhá bezprostředně po obdržení platby ať už na účet podniku nebo hotovosti pracovníkem obchodně distribučního centra.

Párování plateb, které obdržela firma na svůj bankovní účet probíhá systémově. Podmínkou je, že musí souhlasit variabilní symbol úhrady a částka. Pokud jeden z těchto údajů nesouhlasí s údaji ve skladovém systému, je nutné spárování této platby ručně. Jelikož za toto není zodpovědný konkrétně určený pracovník, probíhá spárování těchto plateb s časovým zpožděním.

#### **4.2.2 Zajištění pohledávek**

Firma nepodceňuje riziko nezaplacení pohledávky a své pohledávky preventivně zajišťuje některými ze zajišťovacích instrumentů, jak byly uvedeny v teoretické části této práce. Základním zajišťovacím prostředkem je podepsání smlouvy. Jelikož dochází k pravidelným obchodům se zákazníkem, je s ním podepisována rámcová kupní smlouva, která se vztahuje na všechny obchody uzavřené s firmou. Dalším dokumentem ověřující nárok věřitele na plnění z dluhu je řádně podepsaná faktura, případně jiný doklad prokazující převzetí zboží zákazníkem.

Firma se snaží své peníze ochránit i smluvní pokutou. Smluvní pokuta zapracována v rámcové kupní smlouvě a je stanovena ve výši 0,05% z hodnoty pohledávky za každý den prodlení. Firma také využívá zajišťovacího instrumentu ve formě výhrady vlastnického práva, tj. zboží, které je zákazníkovi dodáno je až do zaplacení úplné ceny ve vlastnictví dodavatele.

Firma i přes tyto zajišťovací instrumenty pravidelně upozorňuje své odběratele, nejčastěji prostřednictvím emailu, na pohledávky, které má u dodavatele. Snaží se tak upozornit své zákazníky na pohledávky s blížícím se termínem splatnosti, aby nedošlo k zbytečnému navýšení hodnoty pohledávky o soudní výlohy, úroky z prodlení a smluvní pokutu. V rámci zachování dobrých vztahů, u významných obchodních partnerů nejsou smluvní pokuty a úroky z prodlení řešeny a jsou zákazníkovi odpuštěny.

Dalším zajišťovacím instrumentem, která firma používá je kredit limit zákazníka. Pro každého nového zákazníka je stanoven kredit limit ve výši 30 000 Kč a později upraven dle individuálních požadavků a potřeb zákazníka. Tento limit je tedy možné navýšit, zejména u zákazníků zajišťujících plesy nebo letní akce. Pokud zákazník tento limit vyčerpá, je na to upozorněn a je čistě v kompetenci vedoucího obchodně distribučního centra, jestli limit navýší nebo dodání zboží zastaví. V případě, že je u zákazníka evidována faktura po splatnosti je mu systémově zablokován prodej na fakturu a je mu umožněno odebírat zboží pouze na základě hotovostní platbě oproti zboží.

Firma se snaží využívat zajišťovací instrumenty, komunikuje se zákazníkem o jeho fakturách po splatnosti, ale i přesto někdy dojde k tomu, že zákazník své faktury neuhradí a je nutné přistoupit nejprve k mimosoudnímu vymáhání. V případě, že ani cesta mimosoudní dohody není zákazníkem akceptována dochází k předání pohledávky externímu právnímu oddělení, která zajišťuje soudní řešení pohledávky.

#### **4.2.3 Vymáhání pohledávek po splatnosti**

I společnost ABC s. r. o. se i přes své snahy zajištění pohledávek a preventivního upozorňování dlužníků na pohledávky, potýká s pohledávkami po splatnosti. Pohledávky po splatnosti jsou v kompetenci pracovníka centrálního skladu, konkrétně finančního oddělení, které se snaží o vymáhání pohledávek. V tomto případě, je zákazník kontaktován prostřednictvím emailové korespondence. Je mu zaslána první upomínka (vzor takové upomínky je uveden v příloze této práce). V případě, že zákazník nereaguje a neproběhne úhrada ani po tomto upozornění, je ještě kontaktován i telefonicky. Pokud zákazník uhradí svůj dluh je celá věc s vymáháním uzavřena a zákazníkovi nejsou naúčtovány žádné úroky ani smluvní pokuta. V případě, že ani přes tyto snahy zákazník neuhradí své dluhy, je zákazníkovi zaslán pokus o smír, který představuje poslední upozornění, před předáním celé záležitosti právnímu oddělení. Firma využívá, vzhledem ke své velikosti, dvě nezávislé externí právní kanceláře, které zajišťují soudní vymáhání pohledávek jedním ze způsobů uvedených

v teoretické části této práce. Po předání pohledávky právnímu oddělení je další osud pohledávky plně v jejich kompetenci. Celou věc konzultují přímo s vedením společnosti.

Je možné, že se zákazník do problému s likviditou nedostane vlastní vinou nebo je ochoten přistoupit na mimosoudní řešení pohledávky. Pokud odběratel komunikuje a je ochoten se dohodnout na přijatelném splátkovém kalendáři, je s ním sepsána dohoda o uznání dluhu. Součástí této dohody je splátkový kalendář, který se zákazník zavazuje plnit. V případě, že některou ze splátek nesplní je neprodleně celá záležitost předána právnímu oddělení k soudnímu vymáhání. Vzor Dohody o uznání dluhu a splátkovém kalendáři je v přílohách k této práci.

V případě, že pohledávka není zaplacená ani po soudním vymáhání, je vedení firmy externím právním oddělením, doporučeno její odepsání. Zákazník je do informačního systému firmy zaveden jako neplatič a dlužník a je mu znemožněno obchodovat s firmou s odloženou splatností.

#### 4.2.4 Analýza pohledávek po splatnosti

Vzhledem k velikosti firmy, množství a citlivosti některých dat se management rozhodl poskytnout data pro zpracování podrobnější analýzy pohledávek po splatnosti pouze data z jednoho obchodně distribučního centra. Velikost tohoto centra, dle informací pracovníků firmy, odpovídá průměrné velikosti obchodně distribučního centra.

**Tab. 4.1 Struktura pohledávek v letech 2014 – 2016 (v tis. Kč)**

<b>Pohledávky v tis. Kč</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pohledávky do splatnosti	1 625	1 538	1 536
Pohledávky 0 - 15 dnů po splatnosti	10	292	324
Pohledávky 15 - 30 dnů po splatnosti	23	71	138
Pohledávky 60 dnů a více po splatnosti	561	1 008	956
Pohledávky po splatnosti	594	1 371	1 418
<b>Pohledávky celkem</b>	<b>2 219</b>	<b>2 909</b>	<b>2 954</b>

<b>Procentuální vyjádření</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pohledávky do splatnosti	73,2%	58,9%	51,9%
Pohledávky po splatnosti	26,8%	41,1%	48,1%

Zdroj: firemní účetní data, vlastní zpracování

Tabulka ukazuje časovou strukturu pohledávek v letech 2014 – 2016. Z tabulky je zřejmé, že pohledávky jako takové v podniku rostou. Dle informací z firmy je možné toto

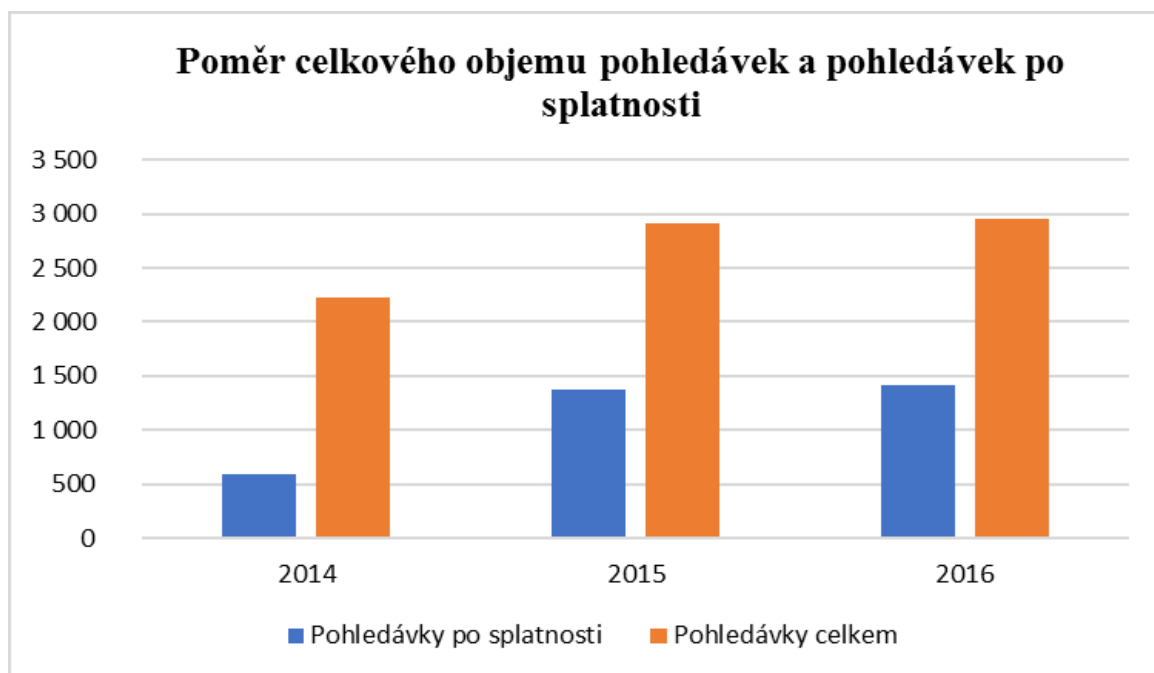
dávat do souvislosti s nárůstem tržeb v těchto letech. I v tabulce, která znázorňuje procentuální vyjádření poměru mezi pohledávkami do splatnosti a pohledávkami po splatnosti je vidět, že pohledávky po splatnosti, i celkové pohledávky mají rostoucí tendenci. Nárůst mezi roky 2014 a 2015 je dán změnou účetního období firmy. Firma do roku 2014 používala hospodářský rok. Od roku 2015 se rozhodla pro přechod na rok kalendářní. Tzn. daňové přiznání je za roku 2015 podáváno za 15 měsíců (od října 2014 do prosince 2015).

Jak už bylo zmíněno firma ABC s. r. o. dodává zboží zákazníkům se segmentu gastronomie. Tento segment generuje největší obraty v průběhu letních měsíců (květen – srpen) a potom v období před koncem roku. Před koncem roku se plánují vánoční večírky a silvestrovské oslavy, které vyžadují velké množství kapitálu a ty zákazníci často nemají. Proto přistupují, pokud je to v rámci firmy umožněno, k nákupu na fakturu a tyto faktury hradí na začátku roku.

Meziroční nárůst objemu pohledávek je dán také tím, že u velké části zákazníků došlo k ověření platební morálky a některým byla snížena doba splatnosti. V roce 2015 byla zákazníkům poskytována průměrná doba splatnosti 15 dnů, v roce 2016 se tato průměrná doba snížila na 13 dnů od data vystavení. Jak je ovšem ukázáno v následující kapitole daří se firmě úspěšně celkový objem pohledávek meziročně snižovat. Rozdíl těchto trendů je také možná vysvětlit, že centrální sklad má ve svých výnosech (tj. ve svých pohledávkách) i pohledávky se svými obchodními partnery, kteří jsou především dodavateli. Těmito pohledávkami můžou být zpětné bonusy za splnění podmínek daných na fiskální rok, nebo za propagaci jejich výrobků ve firemní akční nabídce.

Vzhledem k nárůstu pohledávek po 60 dnech po splatnosti by bylo dobré se na tyto zákazníky zaměřit a prověřit možnosti efektivního řízení pohledávek, aby byl do budoucna zajištěn klesající trend poměru pohledávek po splatnosti vůči celkovému objemu pohledávek.

**Graf 4.2 Poměr celkového objemu pohledávek a pohledávek po splatnosti**



Zdroj: vlastní zpracování z výkazů firmy

### **4.3 Hodnocení pohledávek na základě ukazatelů finanční analýzy**

Jak už bylo v této práci několikrát zmíněno mají pohledávky velký vliv na likviditu společnosti a v případě jejich neefektivního řízení můžou dovést firmu až do druhotné platební neschopnosti, tzn. že firma nebude schopná dostát svých vlastních závazků na základě velkého objemu neuhrazených pohledávek od svých odběratelů.

V rámci finanční analýzy je možné sledovat některé ukazatele, které můžou ukázat, jak se mění v průběhu času, tj. srovnání v čase. Mezi ty nejběžnější ukazatele patří ukazatele aktivity. Ukazatele aktivity se skládají z ukazatelů typu doby obratu, které by měly mít klesající trend a také ukazatelů typů rychlosti obratu, které by měly rostoucí trend. Ukazateli aktivity jsou nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv.

#### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek ukazuje, kolik dní je průměrně kapitál vázán v pohledávkách a vypovídá o platební morálce odběratelů. Vzorec pro výpočet doby obratu je následující:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{průměrné\ denní\ tržby} * 360 \quad (4.1)$$

## Rychlost obratu pohledávek

Ukazatel aktivity, který říká kolikrát se pohledávky promění na hotové peníze. Čím rychlejší je rychlost obratu, tím rychleji podnik inkasuje úhradu od odběratelů a tyto peníze může použít na další rozvoj firmy, k úhradě svých závazků atd. Nevýhodou tohoto vzorce je, že tržby nerozlišují prodej za hotovost. V případě prodeje za hotovost nejsou totiž generovány pohledávky. Vzorec pro výpočet rychlosti obratu je následující:

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné denní tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (4.2)$$

Tab. 4.2 Vybrané ukazatele aktivity v letech 2013 – 2015 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015
<b>Tržby</b>	784 188	780 188	980 254
<b>Pohledávky</b>	45 126	41 992	34 354
<b>Závazky</b>	66 086	69 175	75 431
<b>Průměrné denní tržby</b>	2 148	2 138	2 686
<b>Doba obratu pohledávek</b>	21,00	19,65	12,79
<b>Doba obratu závazků</b>	30,76	32,36	28,09

Zdroj: účetní výkazy firmy, vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka, firmě se úspěšně daří meziročně snižovat objem nezaplacených pohledávek. Doba obratu pohledávek má klesající trend. V roce 2015 se většina pohledávek přemění na hotové peníze během dvanácti dnů. Doba obratu závazků má dle tabulky klesající hodnotu. Dle pravidla solventnosti platí, že by doba obratu pohledávek měla být kratší než doba obratu závazků. Tabulka říká, že je toto pravidlo dodrženo a podnik tak má dostatek finančních prostředků pro úhradu svých dluhů a není tak ohrožena platební morálka vůči dodavatelům.

## 4.4 Návrhy a doporučení

Po pochopení fungování systému řízení pohledávek v této konkrétní společnosti s ručením omezeným je možné konstatovat, že aparát řízení pohledávek není podceňovaný, avšak často opomíjený. Na konci roku 2015 tvořily pohledávky 3,5% z celkového objemu tržeb. Není to nijak velký poměr, avšak stále představuje, že část oběžného majetku je vázána v pohledávkách a není ji tudíž možné použít k dalšímu rozvoji firmy, ať už cestou použití



těchto vázaných finančních prostředků na úhradu dodavatelů. Vázanost finančních prostředků v pohledávkách brání vedení společnosti je použit pro investice, důležité pro rozvoj firmy.

Pohledávky jsou ve firmě ABC s. r. o. preventivně zajištěny již před vznikem samotné pohledávky. Firma se chrání sepsáním písemnou rámcové smlouvy s odběratelem. Dále jsou pohledávky zajištěny smluvní pokutou a úroky z prodlení v případě pozdní úhrady. Pro firmu by bylo vhodné využít další z několika možností zajištění pohledávek a snížit tak riziko nezaplacení. Vhodným prostředkem vzhledem k organizační struktuře podniku je pojištění pohledávek. Využití pojištění pohledávek závisí na kreditní politice firmy. Firma má velké množství odběratelů, kteří tvoří pohledávky po splatnosti. Z tohoto hlediska by bylo pro firmu vhodné využít nejmenovitě (paušální) pojištění. V rámci kreditní politiky je pro firmu důležitá úhrada veškerých pohledávek, tzn. i jistota úhrady od menších odběratelů. Firma také ve své struktuře řízení pohledávek využívá výhradu vlastnického práva.

Uzavírání nových obchodních případů s novými zákazníky by bylo vhodné zajistit podpisem směnky. Tento zákazník nemá s firmou žádnou historii. Směnka představuje zajišťovací instrument, který pohledávku zajistí hned při jejím vzniku a v případě neplnění ze strany zákazníky, a je možné požadovat její proplacení během zkráceného soudního řízení.

Pro firmu sice pohledávky představují nemalou část tržeb, ale přesto představují pro firmu finanční prostředky, které neobdržela. Vzhledem k tomu, že je firma podniká jako společnost s ručením omezeným, je účetní jednotkou. Tudíž je povinna vést účetnictví. Tržba je výnos, který vstupuje do základu daně pro výpočet daně z příjmů právnických osob. Firma je také plátcem daně z přidané hodnoty, a tudíž musí přiznat a zaplatit daň z přidané hodnoty bez ohledu na úhradu pohledávky, stejně jako daň z příjmů. Musí nakoupit zboží, aby měla dostatečné zásoby pro své podnikání.

Podnik by měl vytvořit jasné vnitropodnikové směrnice pro systém řízení pohledávek. V této směrnici by bylo možné přesně specifikovat pravomoc jednotlivých pracovníků, kteří se dostávají během své práce do styku s pohledávkami. Vzor směrnice je v příloze č. 4.

Firma nemá vytvořenu pracovní pozici, která by zajišťovala agendu pohledávek. V současné době zajišťuje systém řízení pohledávek několik pracovníků na několika stupních struktury podniku. Obchodní zástupce domlouvá a uzavírá obchod, vedoucí obchodně distribučního centra upravuje výši kredit limitu. Samotné vymáhání pohledávek má opět na starost několik zaměstnanců. Prvotní impuls pro zaplacení pohledávek je od obchodního zástupce, který přichází se zákazníkem do osobního kontaktu. Na pohledávky s blížící se

splatností upozorňuje také prodejní oddělení obchodně distribučního centra, které informační systém podniku upozorní na pohledávky po splatnosti a na vyčerpání kredit limitu. Samotné vymáhání pohledávek má ve své agendě finanční oddělení, konkrétně účtárna. Ta zajišťuje vedení mnoha dalších agend.

Pokud by byla vytvořena samostatná pozice pracovníka, který by měl pod svou pravomocí právě řízení pohledávek. Nově vytvořená pozice má předpoklad k tomu, aby bylo zajištěno efektivní řízení pohledávek po splatnosti. Mezi doporučení by mohlo být častější získávání informací i o současných obchodních partnerech. Firma sjednává své obchody pravidelně se stálými obchodními partnery, prověřování jsou pouze noví zákazníci. Stálí zákazníci jsou prověřováni až při náznacích problémů s platební morálkou. A to může být pozdě, pro získání alespoň částečného plnění. Nastavení pravidelného prověřování stávajících zákazníků je předpokladem k preventivnímu zajištění pohledávek.

V podniku je nastaven systém srážek za neuhrazené pohledávky po splatnosti. Návrhem zefektivnění by mohlo být nastavení i motivačního programu pro pracovníky, kteří mají za pohledávky odpovědnost. Motivační systém by mohl obsahovat prémie za zachování výše pohledávek, a především motivační bonus pro snížení pohledávek.

Pravidelná analýza poměru pohledávek a pohledávek po splatnosti nebo analýza ukazatelů aktivity je jasnou zprávou, jestli systém řízení pohledávek funguje efektivně nebo je potřeba hledat cesty pro jeho zlepšení. Pravidelná analýza likvidity, jejíž součástí pohledávky jsou, může signalizovat blížící se problémy s druhotnou platební neschopností.

Jak je možné z některých výsledků analýz vysledovat dochází k rozdílným trendům mezi pohledávkami v rámci celé firmy a v rámci jednoho obchodně distribučního centra. V rámci firmy dochází meziročně ke snižování objemu pohledávek, avšak v rámci námi zkoumaného obchodně distribučního centra dochází k jejich navyšování. Podle informací vedení je toto běžný trend, který je zapříčiněn tím, že centrální sklad vede agendu pohledávek, které se týkají i celé firmy, nejen jednotlivých poboček. Jednotlivé sklady mají ve své evidenci i pohledávky, které jsou dlouhodobě nedobytné, a proto dochází k nárůstu pohledávek po splatnosti. Proto by bylo vhodným doporučením pravidelně analyzovat trendy v rámci jednotlivých poboček nejen sledování celkového objemu v rámci časového srovnání.

## 5 Závěr

Cílem práce byla praktická aplikace systému řízení pohledávek po splatnosti v konkrétní společnosti s ručením omezeným s popisem teoretických východisek v úvodu práce. Mezi teoretická východiska patří charakteristika pohledávek z hlediska právního, účetního a daňového a systému řízení pohledávek.

První část práce vyhodnocovala pohledávky z několika hledisek. Prvním hlediskem je účetní a daňové. V této části jsou pohledávky popsány z hlediska jejich vzniku, oceňování a inventarizace. Účtování pohledávek při jejich vzniku a evidenci. Nastíněny jsou i účetní postupy v případě opravných položek a odpisu pohledávek, které představují daňovou část pohledávek. V závěru první části druhé kapitoly je krátce charakterizována i problematika pohledávek v daňové evidenci. V druhé části jsou pohledávky popsány z právního pohledu. Velká část kapitoly je zaměřena na zajišťovací instrumenty pohledávek a také možnosti postoupení pohledávek.

Třetí kapitola je zaměřena na systém řízení pohledávek. Jak je v této kapitole specifikováno vznikají v systému řízení také náklady na řízení pohledávek. Ty často souvisejí s problematikou ovlivňování a zajištění pohledávek. U soudního vymáhání pohledávek jsou dodatečně vzniklé náklady naučtovány na vrub odběratele (dlužníka). Každá firma nabízí svým odběratelům také možnost mimosoudního řešení úhrady pohledávek. Mezi ty nejčastější patří dohoda o uznání dluhu, ve které se dohodne i splátkový kalendář.

Závěrečná část práce, tedy čtvrtá kapitola, je čistě prakticky zaměřenou kapitolou. V úvodu kapitoly je představena společnost z hlediska jejího zaměření a předmětu podnikání. Je zde také specifikována organizační struktura firmy. Z hlediska zákona o účetnictví je tato firma řazena mezi střední účetní jednotky. Za rok 2015 dosáhl obrát firmy 980 mil. Kč a průměrný přepočtený počet zaměstnanců byl 128.

V praktické části je charakterizován cyklus oběhu pohledávek ve firmě a také systém řízení pohledávek ve společnosti včetně zajišťovacích instrumentů, které firma ve své podnikatelské činnosti využívá.

Ve společnosti ABC s. r. o. není systém řízení pohledávek podceňovaný, avšak často opomíjený. V podniku nejsou vytvořeny vnitropodnikové směrnice, které by byly vztaženy k této problematice. Firma se zabývá především nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Segment jejich odběratelů se dá charakterizovat jako skupina zákazníků z oblasti

gastronomie a HORECA. Vzhledem k segmentu zákazníků jsou obchody uzavírány opakovaně se stejnými odběrateli. Není zde zajištěna průběžná kontrola bonity zákazníků, a první problémy jsou zachyceny až při evidenci pohledávky po splatnosti za tímto zákazníkem.

Firma využívá při uzavírání hned několik zajišťovacích instrumentů. Při jednáních s novým zákazníkem je s ním sepsána rámcová kupní smlouva jako prvotní zajišťovací nástroj. Dalším zajištěním je výše kredit limitu, který je přidělen ke každému zákazníkovi. Ovšem tento kredit limit není pravidelně kontrolován a upravován. Podnik dále využívá zajišťovacích nástrojů jako je smluvní pokuta a úroky z prodlení.

Při uzavírání smluv s novými zákazníky je také možné využití jako zajišťovací nástroj směnky. Směnka jako zajišťovací instrument není ve firmě ABC s. r. o. využívána vůbec nebo jen minimálně.

V rámci analýzy pohledávek, která byla vyhotovena z dat jednoho obchodně distribučního centra, bylo zjištěno, že dochází k nárůstu pohledávek po splatnosti stejně jako i pohledávek celkově. Firma toto přisuzuje každoročnímu nárůstu tržeb a také nové právní úpravě zákonem č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb, který se v první vlně od 1. 12. 2016 dotkl právě podnikatelů ze segmentu gastronomie.

V rámci hodnocení pohledávek celé firmy je velmi pozitivní každoroční snižování objemu pohledávek. Pohledávky sice tvoří pouze 3,5% z celkového obrátu firmy, ale i přesto toto číslo představuje množství peněz, které jsou vázány v pohledávkách a firma je nemůže použít v jiných oblastech rozvoje. Za předpokladu udržení tohoto trendu snižování objemu pohledávek se firma vyhne případným problémům s druhotnou platební neschopností.

Systém řízení pohledávek má předpoklad být efektivním nástrojem ve firmě za podmínky, že jsou nastavena jasná pravidla, postupy a pravomoce. Tyto pravidla je nutné upravit vnitropodnikovou směrnicí, její návrh je v příloze č. 4. Je na zvážení vedení firmy, zda je v souladu s kreditní politikou firmy využití dalších zajišťovacích instrumentů.

Vyhodnocení efektivnosti systému řízení pohledávek po splatnosti je možné na základě pravidelnější a detailnější analýzy struktury pohledávek po splatnosti v členění podle jednotlivých obchodně distribučních center. Firma má nastaven pouze systém srážek za pohledávky po splatnosti pro jednotlivé odpovědné pracovníky, a tudíž motivací pro jednotlivé odpovědné zaměstnance by mohlo být i nastavení bonusového systému za udržení a snižování pohledávek v rámci jednotlivých skladů.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.

FREIBERG, František. Finanční controlling. Koncepce finanční stability firmy. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESSINFORMATORIUM, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C. H Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

KOLEKTIV AUTORŮ. Účetnictví podnikatelů: Praha: ASPI, 2007. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-419-2.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5

VAIGERT, D.; Pohledávky: právní příručka věřitele. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006. 282 s. ISBN 80-251-0881-3.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

## **Internetové zdroje**

LÉVOVÁ, Jitka. Opravné položky k pohledávkám [online]. [cit. 25. 08. 2016]. Dostupné z: <http://www.notia.cz/opravne-polozky-k-pohledavkam.html>

KNOBLOCHOVÁ, Vladimíra. Závavek při uzavírání smluv. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/novy-obcansky-zakonik/zavdavek-pri-uzavirani-smlouvy/>

MOKRÝ, Lukáš. Příručka – obchodní smlouvy v dodavatelských vztazích (1.). Právo IT. [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.pravoit.cz/article/prirucka-obchodni-smlouvy-v-dodavatelskych-vztazich-1>.

PETERMANNOVÁ, Lenka. Internetové stránky Hrubý a Buchvaldek. [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.hblaw.eu/cz/aktuality/52-promlcnisrovnani-pravni-upravy-dle-noz-soz-a-obchz.html>

GURLICH, Richard. Právní úprava zástavního práva podle NOZ. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/pravni-uprava-zastavniho-prava-podle-noz>.

JOHÁNEK, Tomáš. [online]. [cit. 2017-04-02] Dostupné z: <http://www.buildingnews.cz/legislativa/serial-bn---novyobcansky-zakonik-prinasi-revolucni-zmeny---10-dil.html>

NÁLEŽITOSTI SMLOUVY. Internetové stránky Bezplatná právní poradna. [online]. [cit. 2017-04-02] Dostupné z: <http://www.bezplatnapravniporadna.cz/onlinezdarma/ruzne/smlouvy-listiny-nalezitosti-obsah/600-nalezitosti-kupni-smlouvy-podle-zakona.html>

ÚROKY Z PRODLENÍ. Internetové stránky Epravo. [online]. [cit. 2017-04-02] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/uroky-z-prodleni-nove-od-1-1-201492935.html>

## **Zákony a předpisy**

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

Zákon č. 242/2016 Sb., celní zákon

Zákon č. 216/1996 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály firmy ABC s. r. o., za období 2013 - 2016

## **Seznam zkratek**

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

FAP – Faktura přijatá

FAV – Faktura vystavená

Kč – Koruna česká

MD – má dáti

NOZ – Nový občanský zákoník

PPD – Příjmový pokladní doklad

VPD – Výdajový pokladní doklad

VÚD – Vnitřní účetní doklad

ZOK – Zákon o obchodních korporacích



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byli VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017



Bc. David Hanzlíček

## **Seznam příloh**

1. Rámcová kupní smlouva
2. Upomínka
3. Dohoda o uznání dluhu a o splátkách dluhu
4. Návrh Vnitropodnikové směrnice